



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

RE-USED
CRIANDO AGORA O FUTURO LIMPO

Leonardo Pimenta Alves

Rio de Janeiro/ RJ
2014

reused

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

RE-USED
CRIANDO AGORA O FUTURO LIMPO

Leonardo Pimenta Alves

Projeto Experimental de graduação
apresentada à Escola de Comunicação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Comunicação Social,
Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky


Rio de Janeiro/ RJ
2014

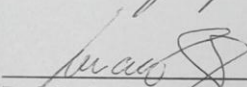
RE-USED: Criando agora o futuro limpo

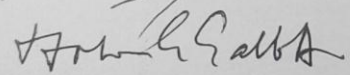
Leonardo Pimenta Alves

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por


Prof. Dr. Eduardo Refkaletsky


Prof. Dr. Luciano Saramago


Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti

Aprovado em: 30/05/2014

Grau: 40

Rio de Janeiro/RJ
2014

A474

Alves, Leonardo Pimenta

Re-Used: criando agora o futuro limpo / Leonardo Pimenta
Alves. 2014.
81 f..

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Planejamento empresarial. 2. Sustentabilidade. 3. Logística
reversa. I. Refkalefsky, Eduardo. II. Universidade Federal do Rio de
Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.4012

DEDICATÓRIA

Aos professores por me incentivarem a
buscar novos conhecimentos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Lídia Ribeiro e a todos os meus amigos pelo apoio durante toda a graduação e, principalmente, no período de elaboração deste projeto.
A minha irmã Natalia Pimenta pelo apoio e paciência.

EPÍGRAFE

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”

Albert Einstein

ALVES, Leonardo Pimenta. Re-Used: criando agora o futuro limpo. Orientador: Eduardo Refkalesky. Rio de Janeiro, 2014. Projeto Experimental (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 81f.

RESUMO

Sustentabilidade é uma das palavras mais recorrentes no mundo atual graças à crescente importância atribuída às práticas sustentáveis na sociedade global, gerando impactos tanto nos processos produtivos do ambiente corporativo como nas práticas do mercado consumidor. Muitos destes efeitos são provenientes da criação de diversos mecanismos, sobretudo o reaproveitamento inteligente dos insumos. Este estudo conta com fundamentações teóricas relevantes e aprofundadas sobre o desenvolvimento sustentável, o consumo verde, a logística reversa e o plano de negócio para o empreendedorismo. A prática da logística reversa configura uma das mais importantes e eficientes soluções atuais em operação, planejamento e controle de fluxos, que buscam produzir o máximo em resultado e o mínimo de desperdício. Além dos efeitos resultantes da prática sustentável adotada pela gestão corporativa, é possível observar que o mercado consumidor também contribui para a configuração de novos hábitos de consumo, quando os associam a uma consciência cidadã. Diante desse caminho sem volta que se emergiu rumo à sustentabilidade e que se consolida a cada dia, este projeto experimental se propõe a elaborar um empreendimento de revenda de coprodutos, os quais tenham sido desperdiçados em um processo produtivo anterior. Apresenta-se, detalhadamente, o plano de negócios da empresa intitulada Re-Used, cujos valores estão alicerçados em práticas sustentáveis e que levam em consideração as questões ambientais. A proposta de criação deste empreendimento, que busca a redução do uso de recursos naturais, inclui a sua adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº. 12.305) em vigor no Brasil desde 2010.

Palavras-chaves: Sustentabilidade, logística reversa, plano de negócio.

ALVES, Leonardo Pimenta. Re-Used: criando agora o futuro limpo. Orientador: Eduardo Refkalesky. Rio de Janeiro, 2014. Projeto Experimental (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 81 f.

ABSTRACT

Sustainability has become a buzz word in recent years, due to the growing importance attached to sustainable practices in global society, which impacts both the productive processes of the corporate environment, as well as practices in the consumer market. This phenomenon has as its precursor the creation of various methods for improving sustainability, in particular the intelligent re-use of raw materials. This study is based on relevant and rigorously-researched theories about sustainable development, green consumption, reverse logistics and business planning. The practice of reverse logistics stands out as one of the most important and efficient solutions currently in operation, and involves planning and controlling flows in an attempt to produce maximum results and minimum waste. Besides the effects of sustainable practices adopted by corporate management, it is possible to observe that the consumer market also contributes to formation of new consumer habits, when combined with a civic conscience. In light of this inexorable progress on the path to sustainability, which consolidates further every day, this project proposes the development of a vehicle for the resale of byproducts discarded from previous phases of production. We present, in detail, the business plan of a company entitled Re -Used , whose values are grounded in sustainable practices that take into account environmental issues The proposal for this project, which aims to reduce the use of natural resources, also addresses its conformance with the National Solid Waste Law (no. 12,305) in force in Brazil since 2010 .

Key words: Sustainability, reverse logistics, project proposes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca.....	43
Figura 2 - Esboço da disposição física do escritório da Re-Used.....	50
Figura 3 - Fluxo dos processos operacionais.....	53
Figura 4 - Organograma.....	54
Figura 5 - Comparação entre as estimativas pessimista, realista e otimista.....	66
Figura 6 - Comparação do VPL em cada cenário.....	67
Figura 7 - Comparação da TIR em cada cenário.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados do fornecedor 1 – CSN.....	38
Quadro 2 - Dados do fornecedor 2 – Odebrecht.....	39
Quadro 3 - Dados do fornecedor 3 – LDC.....	39
Quadro 4 - Matriz SWOT.....	42
Quadro 5 - Previsão de investimento inicial em máquinas e equipamentos	55
Quadro 6 - Previsão de investimento inicial em móveis e utensílios.....	55
Quadro 7 - Previsão de outras despesas.....	56
Quadro 8 - Previsão total de investimentos iniciais.....	58
Quadro 9 - Estimativa de custos com mão de obra.....	59
Quadro 10 - Estimativa de custos com mão de obra.....	60
Quadro 11 - Estimativa de venda de produtos por quilo.....	62
Quadro 12 - Estimativa do fluxo de caixa em um cenário pessimista.....	65
Quadro 13 - Estimativa do fluxo de caixa em um cenário realista.....	65
Quadro 14 - Estimativa do fluxo de caixa em um cenário otimista.....	66
Quadro 15 - Investimento, VPL e IR no cenário pessimista.....	69
Quadro 16 - Investimento, VPL e IR no cenário realista.....	69
Quadro 17 - Investimento, VPL e IR no cenário otimista.....	69
Quadro 18 - Fluxo de caixa acumulado no cenário pessimista.....	70
Quadro 19 - Fluxo de caixa acumulado no cenário realista.....	70
Quadro 20 - Fluxo de caixa acumulado no cenário otimista.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contexto	16
1.2 Justificativa	20
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Organização do projeto experimental.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
3 O PLANO DE NEGÓCIO	31
3.1.1 Visão	31
3.1.2 Missão.....	31
3.1.3 Valores	32
3.2 Análise de mercado	32
3.2.1 Macroambiente	32
3.2.1.1 Político-econômico.....	32
3.2.1.2 Socioambiental.....	34
3.2.1.3 Tecnológico	35
3.2.2 Microambiente	36
3.2.2.1 Estudo dos clientes.....	36
3.2.2.2 Estudo dos concorrentes.....	37
3.2.2.3 Estudo dos fornecedores	37
3.2.2.4 Fornecedor 1 - CSN.....	38
3.2.2.5 Fornecedor 2 - Odebrecht.....	39
3.2.2.6 Fornecedor 3 - Louis Dreyfus Commodities	39
3.3 Análise SWOT da Re-Used.....	40
3.3.1 Forças	40
3.3.2 Fraquezas.....	40
3.3.3 Oportunidades.....	41
3.3.4 Ameaças	41
3.3.5 Matriz SWOT.....	41
4 PLANO DE MARKETING	43
4.1 Nome, Logomarca e Slogan	43

4.2 Descrição dos principais produtos e serviços.....	46
4.2.1 Preço	46
4.2.2 Estratégias promocionais	47
4.2.3 Estrutura de comercialização	48
4.2.4 Localização do negócio.....	49
5 PLANO OPERACIONAL	50
5.1 Layout.....	50
5.2 Capacidade produtiva, comercial e serviços	51
5.3 Processos operacionais.....	51
5.4 Necessidade de pessoal	53
6 PLANO FINANCEIRO	55
6.1 Investimentos iniciais	55
6.1.1 Maquinários e equipamentos.....	55
6.1.2 Móveis e utensílios	55
6.1.3 Outras despesas	56
6.2 Capital de giro	57
6.2.1 Estimativa do estoque inicial	57
6.2.2 Caixa mínimo - Conta a receber	57
6.2.3 Caixa mínimo - Fornecedores	57
6.2.4 Caixa mínimo - Despesas	58
6.3 Custos fixos	58
6.3.1 Estimativa dos custos com mão de obra	59
6.3.2 Outros custos.....	59
6.4 Estimativa do faturamento da empresa.....	60
6.5 Fluxo de caixa	64
6.5.1 Cenário Pessimista.....	65
6.5.2 Cenário realista.....	65
6.5.3 Cenário otimista	66
6.6 Indicadores de viabilidade	67
6.6.1 Valor Presente Líquido (VPL)	67
6.6.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	68
6.6.3 Índice de Rentabilidade	69

6.6.3.1 Cenário Pessimista	69
6.6.3.2 Cenário Realista.....	69
6.6.3.3 Cenário Otimista	69
6.6.3.4 <i>Payback</i>	70
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
8 REFERÊNCIAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O crescimento da sociedade e o seu desenvolvimento tecnológico possibilita que a espécie humana usufrua de incontáveis soluções em comodidade e conforto para o seu cotidiano. Do mesmo modo, o avanço também está marcado por graves problemas, como pelos excessos de produção, de consumo e de descarte de resíduos poluentes na natureza, os quais provêm do consumo diário de produtos com embalagem descartável, de eletrodomésticos e de celulares. Assim, faz-se necessário aprofundar o conhecimento a respeito dos possíveis efeitos negativos do ciclo da produção e do consumo praticado na atualidade, lançando luz sobre as ações estratégicas que buscam reduzir os seus impactos sobre a natureza.

Quando a responsabilidade social é observada por uma perspectiva de escala menor, ou seja, a partir de um único indivíduo e dos efeitos produzidos pelos seus atos, a prática dessas ações sustentáveis parece produzir um resultado muito pequeno e que não superaria o esforço empenhado por cada uma das pessoas envolvidas. Porém, ao observar a partir de uma escala global que inclui todo o efeito de um esforço empenhado pela sociedade, é possível perceber que o resultado obtido por meio desses mecanismos sustentáveis pode ser grande o suficiente para gerar o equilíbrio entre os benefícios e malefícios, conforme Moraes e outros assinalam que:

A crise ambiental ganhou destaque no final dos anos 60, desmistificando assim o papel da empresa diante dos problemas sociais e dos problemas de caráter ambiental. A Responsabilidade Socioambiental (RSA) significa acatar a legislação, à ética ao mercado e às outras expectativas que a sociedade tem em relação aos negócios, tomando decisões que equilibrem justamente as necessidades de todos os envolvidos. (MORAES et al, 2011, p. 3)

De modo geral, toda atividade humana pode causar algum tipo de impacto. Uma das maneiras existentes para qualificá-los enquanto positivos ou negativos pode se dar por meio da observação dos agentes envolvidos em seu processo. Além disso, diante dos impactos que o meio ambiente tem sofrido atualmente, o que provoca a sua degradação, a ideia de sustentabilidade surge como um eixo norteador das questões ambientais para a própria sociedade, que busca favorecer a sua manutenção e o seu equilíbrio. Esta ideia, por sua vez, promove o conceito de desenvolvimento sustentável, conforme se afirma que:

A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também as suas. O conceito de desenvolvimento sustentável tem, é claro, limites – não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, no tocante aos recursos ambientais, e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana. Mas tanto a tecnologia quanto a organização social podem ser geridas e aprimoradas a fim de proporcionar uma nova era de crescimento econômico. (...) A pobreza não é apenas um mal em si mesma, mas para haver um desenvolvimento sustentável é preciso atender às necessidades básicas de todos e dar a todos a oportunidade de realizar suas aspirações de uma vida melhor. Um mundo onde a pobreza é endêmica estará sempre sujeito a catástrofes, ecológicas ou de outra natureza. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 9).

Diversas empresas em todo o mundo já levam em consideração as questões ambientais, de modo que incluíram em seus processos produtivos mecanismos para reduzir desperdícios, sobretudo no consumo de energia e matérias primas. Já a logística reversa, por sua vez, é uma prática de gestão que proporciona grandes benefícios para o meio ambiente e a indústria, mas ainda não tem sido amplamente explorada e utilizada pela sociedade. (LACERDA, 2002, p. 5)

A apropriação da temática ambiental pelo mercado foi intitulada como Capitalismo Natural, segundo Hawken (2002, p. 42), cujo conceito compreende o meio ambiente como uma base para a evolução do próprio capital, o qual difere do conceito de desenvolvimento sustentável que abarca a dimensão ética da relação entre a economia e o meio ambiente, conforme Irving e Tavares afirmam que:

[...] a interface entre economia, ambiente e sociedade rumo ao denominado desenvolvimento sustentável pressupõe certo desequilíbrio estrutural. Se a questão ambiental for analisada, tal como expressa no discurso hegemônico da prática da sustentabilidade, parece sugerir que a estratégia a ser adotada por diferentes atores sociais (sobretudo as corporações e a mídia) se volta a integrar os ciclos da natureza à lógica de produção e acumulação capitalista, na qual a perspectiva econômica tem uma participação estratégica e preponderante na mediação da política de sustentabilidade, através do olhar do Ethos do mercado. (IRVING E TAVARES, 2013, p. 2)

A diversidade de concepções tanto sobre a ética no meio mercadológico como sobre o desenvolvimento sustentável revela a necessidade de se buscar conhecer quais práticas correspondem a cada um destes aspectos, desde que estejam alicerçadas em questões socioambientais. A partir deste contexto, surge a oportunidade de elaboração da Re-Used, que constitui uma proposta de empreendimento adequada às necessidades ambientais mencionadas anteriormente.

Diante do panorama da sociedade descrito anteriormente, este trabalho se propõe a criar o plano de negócio de uma empresa que comercialize coprodutos, os quais provêm das sobras ou insumos excedentes de processos de produção industriais. A empresa, intitulada Re-Used, relaciona-se diretamente com as questões ambientais, sendo planejada em conformidade com as principais políticas ambientais de sustentabilidade existentes no Brasil. O plano de negócio possibilita o planejamento de um empreendimento de maneira ordenada e sustentável, diferentemente do desenvolvimento desenfreado predominante em diversos outros modelos de negócio, conforme Carvalho observa que:

O século XVIII testemunhou a radicalização da ordem burguesa e de seu almejado domínio humano sobre o ambiente, materializado nos progressos técnicos que tornaram possível a experiência da primeira Revolução Industrial. A indústria nascente chegou triunfante, trazendo, contudo, sua inexorável contraface: a degradação ambiental e a exploração da força de trabalho. (CARVALHO, 2004, p. 97).

Atualmente, existem diversas frentes relacionadas ao capitalismo e há, sobretudo, diferentes cenários que podem ser observados a respeito do consumo. Uma das ações existentes na sociedade é a da Responsabilidade Social Corporativa. Essa prática tem sido adotada por diversas empresas que buscam não apenas os lucros, mas também adequar-se e aproximar-se de novas demandas da sociedade. Assim, diversas empresas revelam-se preocupadas com os problemas ambientais e sociais por meio de seus valores e ações publicitárias, o que resulta em maior valor agregado à marca e ao seu produto, tornando seu consumo mais bem qualificado do ponto de vista do consumidor.

É possível observar que a prática do consumo está presente em quase todas as atividades cotidianas, seja no simples ato de beber água ou mesmo em outros que podem ser considerados mais complexos, como a realização de uma compra. Em busca de uma produção sustentável, o ato de consumir não deve ser dissociado da sua atividade de produção, apesar desta tarefa parecer difícil de ser realizada. Como exemplo disso pode ser mencionado o fato de que o meio ambiente, dificilmente, teria capacidade de atender a todos os indivíduos que queiram aumentar exageradamente o seu patrimônio com toda a sorte de bens de consumo. Neste contexto, o consumo sustentável pode ser considerado uma das principais soluções para os problemas mencionados, pois promove

o pensamento de preocupação em atender às gerações atuais sem comprometer os recursos das necessidades futuras.

Pode-se dizer que um consumo de qualidade costuma ser um atrativo aos consumidores mais atentos e que buscam muito mais do que as características básicas dos produtos. No mercado consumidor, há uma crescente demanda por informações a respeito do processo de produção, além de unicamente comprar produtos sustentáveis ou considerados verdes. Assim, observa-se o deslocamento do conceito de cidadania para o ato de consumo, o qual configura um importante fenômeno de grande interesse para esta pesquisa e que deve ser amplamente debatido na sociedade.

A Logística Reversa constitui uma das soluções mais importantes para a geração de equilíbrio diante dos desperdícios provocados por diversos modelos produtivos. Algumas empresas em todo o mundo estão incluindo a prática da logística reversa em seus processos, o que revela que as corporações já não estão orientadas somente para a obtenção de lucros, mas também para a manutenção do equilíbrio do meio ambiente. Ademais, pode-se afirmar que, ao aderirem à Logística Reversa, as empresas geram valor agregado e estratégico de competitividade, os quais promovem a sua diferenciação no mercado ao envolver suas operações com procedimentos e resultados sustentáveis. (MORAES et al, 2011, p.12)

No Brasil, a logística reversa ainda é uma prática pouco presente nas empresas. Pode-se dizer que o investimento de instalação deste procedimento costuma ser um fator de desestímulo para as empresas, as quais consideram o custo inicial muito alto. Porém, segundo Lacerda (2002, p. 5) as empresas que aderirem mais rapidamente à logística reversa obterão maior vantagem competitiva em relação àquelas que levarem mais tempo para implantar este gerenciamento de fluxo reverso. Como vantagens, pode ser mencionada tanto a redução de custos em longo prazo quanto as melhorias no serviço prestado ao consumidor.

O esgotamento de recursos naturais e o desperdício de insumos durante o processo produtivo tem se tornado uma preocupação para empresários e consumidores, os quais, nos últimos anos, tem buscado associar o ato de consumir ao da cidadania (CANCLINI, 1996). Como exemplo de temáticas, as quais têm sido amplamente debatidas em fóruns e conferências em todo o mundo, pode ser mencionado a adequação de processos industriais às políticas de sustentabilidade, a redução de rebarbas e também

de custo de produção. Oportunamente, a concepção do empreendimento Re-Used abrange o dever de atuar como intermediária entre a comercialização de coprodutos oriundos das rebarbas de produção e a demanda das corporações por coprodutos alinhados com as principais políticas sustentáveis. Assim, busca-se: redução de custos, maior lucratividade e, sobretudo, sustentabilidade.

O projeto da Re-used foi concebido a partir de uma proposta pioneira e inovadora em relação ao mercado, pois não possui nenhum concorrente direto do mesmo porte e alcance de distribuição, o qual prevê a cobertura do território nacional e internacional com a prestação dos serviços. Como concorrentes indiretos, podem ser mencionadas as empresas que reutilizam materiais de origem residual de outras empresas, os quais não foram mais desejados por não atenderem seu padrão de qualidade. Diferentemente, o plano de negócios da Re-Used compreende apenas a comercialização de coprodutos de qualidade, que tenham derivado de processos de produção em grande escala e que sejam qualificados conforme os padrões externos, a saber, do fornecedor, e também internos, provenientes da própria Re-Used.

O padrão de qualidade da Re-Used é a garantia de que os produtos oferecidos estão em conformidade não apenas com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, sob o número 12.305 de 2010, mas também com as mais importantes práticas de sustentabilidade do país. Além disso, o serviço também possui o transporte seguro e rápido como um valor agregado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este projeto prático leva em consideração o reconhecimento que diversas empresas de grande porte e destaque no mercado têm dado à prática de responsabilidade ambiental enquanto algo importante. Além de promoverem a manutenção do meio ambiente, estas empresas também acabam usufruindo de um maior valor que se agrega às marcas e aos produtos. Inclusive, pode-se dizer que o conceito de Desenvolvimento Sustentável funciona como um conciliador de interesses da sociedade conforme defende o pesquisador Lele (1991, p. 613 apud MUELLER, 1998, p. 69).

Diante da existência de diversas práticas voltadas para a manutenção do meio ambiente, faz-se necessário conhecer as suas subcategorias, às quais Faucheux e Noël (1995, p. 7 apud SILVA E DRUMMOND, 2009, p. 4) intitularam com o termo de

sustentabilidade forte. A Re-Used, empresa a ser projetada pelo plano de negócio deste trabalho, foi concebida a partir da proposta de se preocupar com a preservação dos recursos naturais por meio da logística reversa, em longo prazo e em conformidade com o conceito de sustentabilidade forte. Como exemplo de uma prática sustentável, que será adotada pela Re-Used, pode ser mencionado a comercialização de coprodutos, os quais tenham sido desperdiçados em processos de produção para serem reutilizados como insumos de qualidade.

O conceito de sustentabilidade forte considera que a evolução econômica deve estar intrinsecamente associada à preservação ambiental, pois parte da perspectiva que diz: se os recursos ambientais diminuïrem, a atividade econômica também se reduzirá ao longo do tempo (SERAFY, 1997, p. 217-219). Em relação a isto, outro conceito que surgiu após a crise ambiental e que também pode ser mencionado é o de ecologia profunda, ou *deepy ecology* em inglês, que defende de forma bastante radical a ideia de que ações econômicas e sociais precisam ser sacrificadas em função de questões ecológicas, conforme detalha que:

[...] a ecologia profunda não separa seres humanos — ou qualquer outra coisa — do meio ambiente natural. Ela vê o mundo não como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de fenômenos que são fundamentalmente interconectados e são interdependentes. A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida (CAPRA, 2001, p. 44).

Diante destes conceitos, o projeto da empresa Re-Used pode ser considerado um empreendimento valioso e importante para o mercado em função dos seus processos estarem diretamente envolvidos com o desenvolvimento sustentável através da comercialização de coprodutos, os quais são desperdiçados por grande parte do mercado industrial. Estes mesmos coprodutos serão vendidos e, depois, farão parte da linha de produção de outras empresas, o que promove a redução não apenas do consumo de matérias-primas, mas também do impacto que o seu descarte pode causar ao meio ambiente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral e prático deste trabalho é projetar um empreendimento que opere a venda de coprodutos para o mercado em geral, sobretudo para empresas adeptas à logística reversa, cuja intermediação será realizada pelo portal virtual da empresa Re-Used. Os coprodutos são aqueles insumos excedentes provenientes de um processo de produção, ou seja, tratam-se de rebarbas de produção. Além desta operação de venda, a Re-Used também se propõe a prestar serviços de consultoria, que busquem atender a demanda de empresas interessadas em integrar a logística reversa em seus processos de produção. A comercialização e a prestação de serviços são o principal objetivo do empreendimento a ser projetado, tendo em vista que as práticas sustentáveis têm se destacado na sociedade mundial como eficientes mecanismos de redução de custo e de preservação do meio ambiente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um projeto experimental composto por um plano de negócio que visa comercializar coprodutos e prestar consultorias em logística reversa.
- Propor um modelo comercial em que diversas rebarbas de produção sejam vendidas como insumos de qualidade para processos industriais em outras empresas.
- Propor que os coprodutos sejam qualificados para comercialização.
- Avaliar e propor estratégias comerciais internas e externas que sejam mais adequadas para o modelo de negócio da empresa projetada, a saber: da Re-used.
- Identificar o perfil e o segmento dos fornecedores, bem como do mercado consumidor.
- Analisar as demandas e o comportamento do mercado consumidor, adequando o *mix* de produtos da Re-Used às necessidades do mercado.

- Avaliar os possíveis benefícios ambientais, sociais e financeiros a serem obtidos pelo modelo de negócio proposto na Re-Used,
- Verificar os valores que poderão ser agregados à marca da empresa proposta no plano de negócio por meio de ações, como as de marketing, em função de suas atividades comerciais sustentáveis.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO EXPERIMENTAL

Este projeto está organizado e distribuído em oito capítulos. Inicialmente, introduz-se o tema desta pesquisa contextualizando-se a o cenário atual da sociedade em relação ao tema, sendo mencionadas as suas práticas comerciais e ambientais existentes, bem como o seu nível de preocupação em promover o desenvolvimento sustentável. Além deste panorama social, encontra-se, também no primeiro capítulo, os motivos que fomentaram a concepção da empresa Re-Used, que se trata de uma empresa de *e-commerce* de coprodutos.

Em seguida, foi desenvolvida a pesquisa teórica que alicerçou este estudo e que também orientou o desenvolvimento do plano de negócios da Re-Used. Este segundo capítulo, compreende as principais referências teóricas disponíveis no meio acadêmico e que abordam temáticas como o consumo verde, a sustentabilidade, o desenvolvimento econômico e a logística reversa.

O terceiro capítulo dedica-se ao desenvolvimento do plano de negócio da empresa Re-Used, explorando as principais estratégias e fases de elaboração de um empreendimento. Entre as etapas, inclui-se a análise do mercado, que busca analisar o mercado tanto a partir do macroambiente, levando em consideração os aspectos político-econômico, socioambiental, como também a partir do seu microambiente, tendo em vista estudos sobre a demanda dos clientes, seus concorrentes e também os fornecedores. Além destes aspectos, apresenta-se ainda o perfil de três fornecedores potenciais da empresa Re-Used.

Já no quarto capítulo, descreve-se o plano de marketing, o qual apresenta não apenas o *mix* de produtos a serem vendidos, mas também o esquema de operação de venda adotado pela Re-Used, que será através de um portal de e-commerce. Além destes aspectos, o capítulo também detalha a criação do nome, slogan, logomarca, das

estratégias comerciais e de marketing a serem implantadas pela empresa projetada. Revela-se ainda, o espaço físico em que a empresa estará localizada.

No capítulo seguinte, detalha-se o plano operacional da Re-Used. Este quinto capítulo aborda diversos aspectos operacionais da empresa, como a sua capacidade comercial, os seus processos e os recursos humanos para formação de uma equipe eficiente. Além destas informações, apresenta-se também o layout do projeto, que ilustra a estrutura física da empresa projetada.

Ao final, o sexto capítulo apresenta o plano financeiro do projeto, o qual é formado por um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas, as quais explicitam o potencial de retorno previsto em relação ao investimento a ser realizado. E por fim, para verificar a atratividade do negócio, apresenta-se indicadores de viabilidade, como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Índice de Rentabilidade e o prazo de retorno do investimento, diante dos seguintes cenários: realista, pessimista e otimista.

Conclusivamente, o sétimo capítulo dedica-se a reunir as ponderações finais que podem ser apreendidas a partir deste trabalho, levando-se em consideração as fundamentações teóricas pesquisadas, o processo de produção de todo o plano de negócios da Re-Used e os resultados obtidos com o desenvolvimento desta proposta comercial.

O oitavo e último capítulo se reserva a apresentar as bibliografias consultadas. São referências teóricas de credibilidade desenvolvidas nas áreas de planejamento de negócio, sustentabilidade, comunicação, finanças e diversas outras temáticas que interessaram esta pesquisa e colaboraram para o seu crescimento conceitual e prático.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Até a década de 1970, predominou um conceito limitado de crise ambiental, o qual estava associado unicamente ao crescimento demográfico dos países. Este conceito se manteve mediante forças políticas de grupos de cientistas e de nações industrializadas, conforme explica o pesquisador Eden (1993, p. 47). O autor detalha também que, durante a Conferência de Estocolmo ocorrida no ano de 1972, aqueles países que foram acusados de serem os maiores causadores de prejuízos ambientais, explicitaram a verdadeira origem da crise ambiental. Assim, afirmou-se que as nações mais industrializadas eram as mais poluentes, sob a justificativa de que os processos de produção realizados nas mesmas estavam baseados no uso de energia e recursos naturais em grandes escalas, gerando a poluição e o impacto ambiental crítico. Diante disto, a atenção da Conferência, que antes estava orientada para o crescimento populacional dos países do sul, reorientou-se para a avaliação dos modelos produtivos dos países do norte ocidental, conforme Irving e Tavares também relatam que:

Tese dominante na Conferência da ONU em Estocolmo, em 1972, que sustentava a ideia de que desenvolvimento e proteção ambiental não eram incompatíveis; à época se delineou um crescente movimento com objetivo de compatibilizar e racionalizar interesses e recursos, respectivamente, em prol do futuro e do bem-estar da humanidade. (IRVING E TAVARES, 2013, p. 3).

Após esta constatação, foi iniciado um lento e gradual processo de adequação dos processos de produção, que agora deve levar em consideração as questões ambientais. Entretanto, este procedimento se operou, inicialmente, mediante pressão política e não a partir do interesse corporativo. Como exemplo, pode-se mencionar o caso da Europa, a qual desenvolveu novas normas e exigências ambientais a serem seguidas pelos empresários. Além das forças políticas, houve ainda as iniciativas dos próprios ambientalistas, os quais realizavam denúncias, manifestações e boicotes. Em último caso, surgiu o interesse dos próprios empresários, que passaram a adotar o discurso da sustentabilidade.

O mesmo debate também ocorreu durante a conferência Eco-92, que abordou assuntos importantes sobre o meio ambiente. Como exemplo, pode ser mencionado que diversos documentos produzidos durante a conferência responsabilizam o consumo e o estilo de vida das pessoas pela crise ambiental em curso. Alguns destes documentos foram a Agenda 21, a Declaração do Rio e o Tratado das ONGs. Com isso, os países do

Norte, que eram acusados de produzirem sem qualquer responsabilidade ambiental, agora também são responsabilizados pelos problemas ambientais provocados pelo consumo, o qual pode ser considerado uma das principais fontes de formação de identidade cultural e meio de inclusão social, conforme Giddens afirma que:

Estilo de vida pode ser definido como um conjunto mais ou menos integrado de práticas que um indivíduo abraça, não só porque essas práticas preenchem necessidades utilitárias, mas porque dão forma material a uma narrativa particular de autoidentidade. (GIDDENS, 2002, p.79.)

Após a Eco-92, o consumo integrou a pauta de muitos debates relacionados à questão ambiental, a qual estava, anteriormente, limitada ao conceito de “consumo verde”, mas que passou a se relacionar com a ideia de “consumo sustentável”, após pesquisas mais aprofundadas. O entendimento de “consumo verde” surgiu a partir das seguintes temáticas: a ligação do setor empresarial nos anos 80 com temas ambientais; a preocupação com os impactos na natureza; estilo de vida e consumo.

Uma das perspectivas possíveis para o “consumo verde” é compreendê-lo como uma forma de gerar um consumo responsável e provocar uma corresponsabilidade dos consumidores pela crise ambiental existente. Esta nova perspectiva abarca o entendimento de que as ações conscientes e que buscam se preocupar com o meio ambiente colaboram não apenas com a solução ou minimização de problemas ambientais, mas também, com mudanças orientadas para a sociedade sustentável (SCHULTE, 2002, p. 34). Portanto, uma ação cotidiana, como a simples compra de um produto, passa a ser compreendida como uma escolha que pode gerar algum tipo de impacto no meio ambiente.

A prática do “consumo verde” representa aquela que inclui a questão ambiental no seu poder de escolha, por meio do consumo de produtos que não agredem a natureza. Este hábito estimula os consumidores influenciando-os a agirem coletivamente, o que pode gerar novas demandas de compra e provocar mudanças de tecnologia e fontes energéticas em um processo de produção. Entretanto, conforme explicam Irving e Tavares (2013, p. 4), o consumo verde enquanto ato de “comprar um futuro melhor” tornou-se questionável, pois, após pesquisas mais aprofundadas, verificou-se que se constituía apenas de um artifício traiçoeiro em função de atingir unicamente o âmbito tecnológico da produção, desconsiderando outros aspectos do consumo, como o processo de distribuição. Por fim, os autores consideram que a natureza havia sido

publicizada e que as responsabilidades do Estado e do mercado foram transferidas para o consumidor em seu ato de compra e afirmam que:

[...] gestão ambiental, *marketing* verde, produtos e marcas ecologicamente corretos, *greenwashing*, selos verdes, certificações ambientais e responsabilidade socioambiental massificam o aforismo da ideia de sustentabilidade, tornando o tema ambiental um atrativo, uma mercadoria espetacular a ser consumida, na contemporaneidade. O uso do termo “verde”, apropriado pelo *marketing*, é um problema reconhecido na literatura ecológica, conforme polemiza o artigo *Green Advertising: salvation or oxymoron?* (BANERJEE *et al*, 1995), e contribui decisivamente no cenário da globalização à produção do consumo verde. Ou seja, dominada por essa lógica, a natureza é publicizada e se molda à cultura do consumo (IRVING E TAVARES, 2013, p. 4).

A perspectiva sugerida pelo consumo verde não está orientada para aspectos importantes da sociedade, como a redução do consumo, a descartabilidade, o uso de tecnologias limpas e a diminuição do desperdício. Quando esta perspectiva é observada em profundidade, pode-se afirmar que ela também promove a desigualdade, tendo em vista que a estratégia do consumo verde volta-se para um consumo elitizado de produtos de luxo acessíveis à menor parte da população, enquanto que aqueles com menor recurso financeiro disponível consomem produtos com padrões de qualidade inferiores e mais poluentes. Isto pode ser observado quando os pesquisadores Irving e Tavares afirmam que:

Em se tratando de mercado, e do consumo da natureza, o próprio consumo verde está na esfera do espetáculo, seja, na mídia, através de fortes apelos publicitários, e/ou pela criação de uma imagem poderosa, por meio de diferentes agenciamentos coletivos. Nesse sentido, a natureza, através do desejo de autenticidade, vem se transformando em uma nova mercadoria. A espetacularização da natureza vem provocando uma estratégia de “produtização” do verde, como forma de mercantilização de autenticidade, na condição de uma “grife” diferenciada (PELBART, 2003), para a qual todos os atores sociais convergem e se empoderam. (IRVING E TAVARES, 2013, p. 4).

Mediante a constatação de que o consumo verde era limitado, iniciou-se a busca por novas propostas, desta vez, baseadas em mudanças políticas, institucionais e ações coletivas, podendo ser mencionado, como exemplo, o consumo responsável. Assim, as ações de produção e consumo verdes perdem força diante de um novo conceito de produção e consumo sustentáveis, em que o meio ambiente se desvincula da abordagem de “como” é usado para a perspectiva do “quanto” é usado, levando em consideração outros aspectos, como o acesso, a distribuição e a igualdade. A esse respeito, Portilho pondera que:

Se dentro das propostas de consumo verde, o consumidor aparecia como o principal agente de transformação, uma vez que, como visto, suas escolhas e demandas teriam o importante papel de estimular a modernização ecológica das indústrias, a partir da perspectiva do consumo sustentável, essa questão se complexifica. Se era possível dizer “eu sou um consumidor verde”, não teria sentido uma frase do tipo “eu sou um consumidor sustentável”. Em primeiro lugar, a ideia de um consumo sustentável não se resume a mudanças comportamentais de consumidores individuais ou, ainda, a mudanças de *design* em produtos e serviços para atender a este novo nicho de mercado. Apesar disso, não deixa de enfatizar o papel dos consumidores, porém priorizando suas ações, individuais ou coletivas, enquanto práticas políticas. (PORTILHO, 2004, p. 7)

O desenvolvimento sustentável, por sua vez, abrange diferentes interesses da sociedade e abre espaço para futuras gerações escolherem os seus próprios modos de vida. As ponderações do relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, datado de 1991, também coincide com a perspectiva do desenvolvimento sustentável e classifica a sua prática como “aquela que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidades de as gerações atenderem às suas próprias necessidades”. Portanto, esta perspectiva constitui uma proposta de solução mais adequada para resolver os problemas ambientais e as desigualdades sociais geradas por individualismo, crescimento financeiro e consumo, conforme explica o pesquisador Lele quando afirma que

O desenvolvimento sustentável é um ‘meta-arranjo’ que une a todos, do industrial preocupado com seus lucros, ao agricultor de subsistência minimizador de riscos, ao assistente social ligado ao objetivo de maior equidade, ao primeiro-mundista preocupado com a poluição ou com a preservação da vida selvagem, ao formulador de políticas maximizador do crescimento, ao burocrata orientado por objetivos e, portanto, ao político interessado em cooptar eleitores. (LELE, 1991, p. 613 *apud* MUELLER, 1998, p. 69).

De maneira ampla, o conceito de desenvolvimento sustentável busca relacionar os recursos naturais e o tempo de maneira mais harmônica. Conforme explica Guimarães (1997, p. 102), a sustentabilidade atua em sete dimensões: institucional, cultural, ambiental, planetária, demográfica, ecológica e política. Em adição e após diversas mudanças da sociedade, Sachs (2004, p.77) também difunde o termo desenvolvimento sustentável enumerando cinco pilares mais importantes para este conceito: social, ambiental, territorial, econômico e político.

Diante dos múltiplos estudos gerados a respeito do conceito de desenvolvimento sustentável, pode-se ponderar que as dimensões sociais, ambientais e econômicas estão

majoritariamente presentes nas pesquisas e associados àquele conceito. Desta forma, é possível afirmar que o desenvolvimento sustentável demanda a articulação conjunta de vários setores da sociedade. Portanto, a efetivação de uma sociedade sustentável requer, fundamentalmente, a colaboração de consumidores, autoridades, comunidades científicas e indústrias. O temor de que os recursos naturais se esgotem tem provocado, desde a década de 70, mudanças no modelo produtivo das indústrias, nas leis e, conseqüentemente, na economia, conforme Maimom e Canepa afirmam que:

Até recentemente, o meio ambiente não fora preferencialmente incorporado pelos economistas, em particular pelo fato de a economia convencional concentrar-se na escassez. Até pouco tempo, os bens ambientais eram abundantes, constituindo os chamados bens livres e/ou gratuitos. Uma segunda explicação para esta lacuna na teoria econômica decorre do fato dos bens ambientais serem públicos, não possuindo um mercado definido e implicando numa difícil estimativa dos respectivos preços. (MAIMON, 1993, p. 50).

Nas sociedades avançadas, principalmente nas sociedades capitalistas avançadas, essa tomada de consciência do meio ambiente como recurso escasso é acompanhada de graduais, mas firmes, transformações nas esferas do Direito e da própria Economia (papel do Estado). (CANEPA, 1991, p. 254-255)

Para se tratar conjuntamente a questão ambiental e a social é necessária a adesão tanto ao processo de produção sustentável quanto ao consumo sustentável, o que significa que os processos devem utilizar os recursos naturais de forma otimizada, conforme proposto pela logística reversa. Comparativamente, a gestão tradicional da logística opera apenas com um fluxo de matérias unidirecional, enquanto que na reversa o fluxo é multidirecional, possibilitando reorientar o destino dos produtos a fim de gerar valor por meio deles e também pelos processos e áreas ainda inexplorados, conforme explica Leite quando afirma que:

[...] uma nova área da logística empresarial, preocupa-se em equacionar a multiplicidade de aspectos logísticos do retorno ao ciclo produtivo destes diferentes tipos de bens industriais, dos materiais constituintes dos mesmos e dos resíduos industriais, por meio da reutilização controlada do bem e de seus componentes ou da reciclagem dos materiais constituintes, dando origem a matérias-primas secundárias que se reintegrarão ao processo produtivo. (LEITE, 2000, p. 1).

Mesmo inserida em um ambiente competitivo, pode-se afirmar que a logística evoluiu, conceitualmente, ao relacionar todas as atividades aos seus próprios fluxos por meio de eficientes canais de distribuição, ainda que direta ou indiretamente. A logística tem se aprofundado em suas análises e praticado a reintegração de produtos

desperdiçados em seus ciclos produtivos, reaproveitando os coprodutos advindos da rebarba de produção, a fim de atender a uma demanda crescente e alinhada aos conceitos do desenvolvimento sustentável. A difusão do conceito da logística reversa conta, ainda, com a colaboração de uma população cada dia mais consciente quanto à preservação do meio ambiente, afinal, o volume de resíduos sólidos é significativamente maior a cada dia e as matérias-primas já não são tão abundantes quanto antes.

Lambert e outros (1998, p. 99) afirmam que a logística reversa não deve operar apenas nas práticas mais recorrentes como: *recalls*, redução da quantidade de matérias-primas ou energia, reciclagem, reuso de embalagens e disposição de resíduos. Para os autores, a logística reversa deve ser entendida como uma proposta eficaz de produção e consumo sustentáveis, ou seja, uma logística reversa sustentável. A esse respeito, Barbieri (2000, p. 688) também reforça a ideia de uma logística reversa sustentável, afirmando que:

A logística reversa sustentável é um dos instrumentos de uma concepção de produção e consumo sustentável. Ela absorve todas as funções da logística tradicional e acrescenta fluxos reversos desde o consumidor para recuperar materiais para nova utilização produtiva, evitando que eles sejam depositados em lixões, aterros, terrenos baldios, rios, mares etc, ou sejam incinerados sem nenhum outro objetivo que não a sua destruição. Essa logística contribui para a sustentabilidade dos recursos, permitindo que mais bens e serviços sejam produzidos sem degradar a natureza. E isso é algo socialmente desejável pois bilhões de seres humanos sobrevivem com um subconsumo abaixo do necessário para uma vida digna e com qualidade. (BARBIERI. 2000, p. 688)

A prática da logística reversa tem papel fundamental para o desenvolvimento sustentável ao inserir novamente os coprodutos da rebarba de produção em uma nova linha produtiva, por meio da qual é possível reduzir os custos e os impactos ambientais. Assim, a expectativa é que as legislações incentive às práticas de produção e consumo sustentáveis, de modo que a logística reversa se transforme num hábito das corporações. Afinal, os resíduos gerados durante a produção e após o consumo reduzirão significativamente, o que também provocará a diminuição da quantidade de lixo despejado na natureza. Oportunamente, a projeção de um empreendimento sustentável diante deste contexto, como será a Re-Used, pode ser considerado um plano de extrema relevância e pertinência.

3 O PLANO DE NEGÓCIO

Segundo Dornellas (2003, p. 77), o empreendedor pode usar o plano de negócio como um planejamento, que tem o objetivo de estruturar as suas ideias acerca do empreendimento e das suas metas. Ao elaborar o plano, ele deve levar em consideração diversos aspectos como: custos, mercado, riscos, financiamentos, lucros, concorrência e outros.

O plano de negócios ganhou força na década de 90 com o advento das empresas “.com”, porque na época a Internet era tratada como algo muito arriscado e insólito de se investir, daí a necessidade de se planejar bem um negócio, sonhando sim, mas sempre voltado para o lado radical e com os pés no chão. (Dornellas, 2013, p. 77.)

O processo de produção de um plano de negócio pode ser considerado cíclico, pois se inicia com uma ideia, passa pelo seu desenvolvimento, quantifica os recursos necessários e, finalmente, gere aquela ideia inicial. Além disso, as ideias devem ser analisadas pelo empreendedor, definindo, primeiramente, quais delas possuem o maior potencial de retorno econômico, social e ambiental. Após, deve-se rever o conceito inicial do projeto e realizar as alterações que forem necessárias. O empreendedor inicia o desenvolvimento do plano de negócio apenas após ter sido definida a melhor oportunidade possível.

Em seguida, outras etapas são fundamentais para que sejam esclarecidos maiores detalhes a respeito do negócio, como os recursos necessários para a implantação do empreendimento. São elas: a análise de mercado; e a criação do plano operacional, de marketing e financeiro. Assim, o empreendedor estará mais bem habilitado a coordenar um plano de ação eficiente rumo à concretização do projeto, pois dominará o máximo de informações a respeito das viabilidades financeiras e mercadológicas, além de contar com um planejamento estratégico.

3.1.1 Visão

Ser referência em soluções sustentáveis.

3.1.2 Missão

Operar atividades de comercialização de coprodutos, envolvendo rebarbas de produção, atendendo ao interesse de empresas que querem estar alinhadas às políticas ambientais, além de desejarem reduzir os custos de armazenamento e de produção. Além

disso, a missão da Re-Used é prestar consultorias em logística reversa, pautadas em princípios de responsabilidade ambiental e processos de produção sustentáveis, desenvolvendo uma atividade econômica lucrativa de manutenção do meio ambiente, cuja distribuição abrange diversas demandas nacionais e internacionais.

3.1.3 Valores

Buscar a satisfação e o reconhecimento dos nossos clientes.

Valorizar o respeito às pessoas e ao trabalho em equipe.

Zelar pelas práticas ambientais responsáveis.

Estimar a parceria com nossos fornecedores.

3.2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um dos componentes do Plano de Negócio que está associado ao marketing da empresa projetada, a Re-Used. Esta análise apresenta o conhecimento a respeito do mercado, que deve abranger o máximo de informações sobre os seus clientes e concorrentes. Trata-se do acúmulo de dados sobre o mercado onde a empresa pretende atuar. Conforme explica-se que:

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do plano de negócio. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. (SEBRAE. 2007, p. 25)

3.2.1 Macroambiente

3.2.1.1 Político-econômico

De forma geral, o cenário político-econômico do Brasil na última década pode ser considerado estável e positivo. A redução das taxas de juros, apesar de pouca, juntamente com a facilidade de acesso ao crédito provocaram o aumento de investimentos em vários setores da economia. Já o cenário europeu, para o mesmo período, pode ser considerado crítico, em função da instabilidade econômica e a alta do dólar, o que beneficiou, principalmente, os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). No caso do Brasil, este evento promoveu a segurança do país, tornando-o um local favorável à aplicação de investimentos.

Dados econômicos revelam que o Brasil é a sexta economia mundial, desde 2011, ultrapassando o Reino Unido. Além disso, informa-se, ainda, que a renda *per capita* triplicou na última década, mesmo que ainda possa ser considerada uma renda baixa. Diante de um cenário favorável como este, o empreendedorismo tem crescido no país, o que pode ser visto como um importante fator para o desenvolvimento econômico. Ainda de acordo com os dados do IBGE, divulgados pelo G1 (2014), as pequenas e médias empresas são as responsáveis por 20% do PIB (Produto Interno Bruto), o que justifica a atenção dada pelo governo a este grupo de empreendedores. Em conformidade com esta perspectiva, a Re-Used surge como uma proposta de empreendimento que valoriza o potencial brasileiro, tanto os seus recursos naturais quanto a sua atividade empreendedora de pequeno e médio porte.

No ano de 2013, a favorável fase econômica brasileira começou a passar por novos momentos de tensão, tendo em vista que se iniciaram diversas manifestações em massa por todo o país com variadas pautas de reivindicação, mas principalmente contra o aumento de passagens de ônibus. A política econômica do governo é um dos maiores alvos de críticas da população na atualidade. Esta informação pode ser comprovada estatisticamente quando o índice de aprovação das políticas econômicas cai de 49% para 27%, reiterando a insatisfação do brasileiro a respeito de importantes questões, como as taxas de desemprego e a alta da inflação.

A grande repercussão das manifestações populares promoveu uma atmosfera de insegurança sobre o país, a qual revelou para toda a sociedade a existência de desaprovação por parte da população em relação a diversas políticas econômicas do governo. Apesar disso, o país se manteve, oficialmente, a sede para a realização de grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos de 2016. Pode-se afirmar que os benefícios que poderão ser obtidos por meio desses grandes eventos são significantes para a economia, por meio de geração de empregos, o estímulo ao pequeno e médio empreendedor e também pelo aumento da circulação de bens e serviços.

Depois de resultados econômicos pouco expressivos durante os dois primeiros trimestres de 2013, o setor industrial melhorou seu desempenho com números mais positivos no terceiro trimestre. Este fenômeno decorreu do aumento no volume de vendas, da valorização cambial do dólar e de custos de matérias-primas mais vantajosos.

O cenário de recuperação econômica ainda pode ser considerado fraco, pois o crescimento do PIB em 2014 será de apenas 1,2%, segundo o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE-FGV, 2014), mesmo apesar da recuperação observada em 2013. Os investimentos governamentais já divulgados para os setores como o de petróleo, mineração e siderúrgico devem aumentar estes índices positivamente.

Além dos dados econômicos favoráveis para a criação de um empreendimento voltado para o setor de serviços, há um fator político-legal que pode ser levado em consideração. Trata-se da Lei Geral de Resíduos Sólidos, a qual prevê incentivos para as atividades de reciclagem e logística reversa. Apesar da lei não especificar que tipo de incentivo será concedido, ela pode fazer a diferença favorecendo o sucesso destas iniciativas. Uma das primeiras ações realizadas sob a égide de tal decreto, de número 7.619/2011, foi a concessão de crédito presumido de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), fornecido para indústrias que comprem matéria-prima reciclável diretamente de cooperativas. O crédito é de 10% a 50% sobre o valor do material adquirido. O crédito é um grande incentivo para a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituído pela Lei de número 12.305/2010. Roberto Leite, presidente do Conselho de Logística Reversa no Brasil, informou ao jornal Valor (LOURENÇO, 2012) que grandes mudanças poderão ocorrer nos setores produtivos em função desta lei, pois o governo já está mobilizando bancos federais a criarem linhas de créditos específicas a fim de estimular as práticas sustentáveis.

3.2.1.2 Socioambiental

A compreensão de que o desenvolvimento e o meio ambiente devem caminhar juntos representa a busca por entender as origens e encontrar soluções para os grandes problemas ambientais e sociais. A perda que a biodiversidade sofreu ao longo do tempo, o aumento de áreas desertas, o aquecimento global e a pobreza que atinge mais de um terço da população mundial, conforme tem sido amplamente divulgado na mídia, são apenas alguns dos problemas que existem em escala global e que envolvem o meio ambiente. Essas evidências comprovam que é importante pensar nos processos de produção e consumo levando em consideração os impactos que podem ser causados ao meio ambiente.

Pode-se observar que muitos problemas ambientais são resultado da forma com que a natureza é explorada para prover a subsistência humana. A poluição, por exemplo, é o efeito perverso de processos produtivos e de consumo danosos. A cadeia de produção não sustentável pode gerar a degradação ambiental e o esgotamento das fontes naturais. A solução para este problema iminente demanda o envolvimento governamental, institucional e, principalmente, dos consumidores de bens e serviços. A contribuição das organizações pode ser realizada por meio de uma produção com ações sustentáveis, que reduzam resíduos de produção, lixo, rebarba de produção e aumentem a reutilização de recursos ambientais, os quais integram as atividades comerciais previstas para o negócio da Re-Used.

O modelo econômico adotado pela sociedade, na atualidade, está orientado para o alto padrão e o excesso de consumo, o que é insustentável e provoca danos ao meio ambiente. O consumo sustentável foi gerado a partir da mudança de atitude dos consumidores e da sociedade, onde os recursos naturais utilizados para satisfazer as necessidades atuais são utilizados sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras. Assim, o consumo sustentável pode ser considerado o principal responsável pela manifestação de responsabilidade social do cidadão.

A sustentabilidade também emerge como uma nova consciência a respeito do contexto social e cultural, os quais envolvem os cidadãos e as empresas. A mudança de comportamento do consumidor aproximou a relação entre o ato de consumir e o engajamento ambiental. Assim, percebe-se que os consumidores, além de obter produtos e serviços de qualidade, desejam consumir também produtos daquelas empresas que estão comprometidas com a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Quando o consumidor percebe a existência desta consciência ambiental no produto, o indivíduo é atraído pela empresa. Assim, criam-se vínculos de fidelidade entre o consumidor e a marca não apenas em função de importantes valores agrados a ela, mas também pelo exercício de cidadania envolvido no seu consumo.

3.2.1.3 Tecnológico

A inovação tecnológica representa uma importante ferramenta para o crescimento da produtividade e competitividade entre as organizações. Além disso, o desenvolvimento não resulta unicamente do crescimento econômico, mas,

fundamentalmente, da estrutura produtiva, a qual deve incorporar valor ao processo de produção por meio de novas tecnologias, informações e conhecimentos.

A partir da perspectiva empresarial é possível afirmar que as indústrias mais dinâmicas e rentáveis de todo o mundo são, justamente, aquelas que estão mais voltadas à inovação visando, principalmente, o mercado consumidor e o processo de produção. Este tipo de atividade industrial tem sido alvo de estudo de engenheiros de produção e administradores, os quais analisam diversos aspectos, como a difusão da tecnologia para: a otimização de tempo; o aumento de produção; e, em alguns casos, para a responsabilidade ambiental.

Em meio a este ambiente industrial competitivo, surge a logística reversa com eficientes canais de distribuição, os quais passam a operar com fluxos físicos de forma direta e indireta, e também com produção de informação na cadeia de suprimentos. A partir daí, abordagens sofisticadas na gestão de tecnologia em processos industriais tem sido determinante para a sustentação de estratégias mercadológicas prósperas. Neste cenário propício à sustentabilidade e à logística reversa, a Re-Used será estabelecida como uma intermediadora, a qual comercializará produtos oriundos das rebarbas de produção e operará alicerçada em políticas ambientais sustentáveis.

3.2.2 Microambiente

3.2.2.1 Estudo dos clientes

A aquisição de insumos pelas empresas é frequente e necessária à produção. Estes insumos são comprados diretamente em outras indústrias ou em cooperativas, o que pode ser considerado um processo de compra oneroso. Os clientes da Re-Used compreendem as médias e grandes indústrias, as quais possuem rebarba de produção em sua cadeia produtiva ou que desejam adquirir rebarbas, que são justamente os coprodutos, de outras empresas a um custo mais baixo. A esse respeito, o Sebrae recomenda:

Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí examine suas boas práticas e deficiências. Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. (SEBRAE, 2007)

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES (2013), as indústrias de médio porte possuem de 100 a 499 empregados e rendimentos

entre R\$16 milhões e R\$90 milhões. Já as indústrias de grande porte são compostas por mais de 500 funcionários e lucros acima de R\$300 milhões. A partir da análise a respeito dos clientes que a Re-Used se propõe a atingir, podem ser mencionados os seguintes ramos industriais: bens de produção, de consumo, duráveis e não duráveis, de extração, equipamentos e bens intermediários.

3.2.2.2 Estudo dos concorrentes

A Re-Used constitui uma empresa inovadora em seu mercado de atuação. Atualmente, observa-se que não há concorrentes diretos da Re-Used, que atuem no mesmo ramo, com potencialidade comercial para atender o mercado nacional e internacional. As empresas existentes e que mais poderiam ser consideradas parecidas ao modelo de negócio da Re-Used são aquelas voltadas para a reutilização de materiais não desejados e também para reciclagem.

Com o desenvolvimento desta pesquisa, observa-se, ainda, que algumas poucas empresas comercializam entre si a suas rebarbas de produção. Como exemplo deste modelo de negócio, pode ser mencionada a GERDAU. Segundo o Instituto Aço Brasil:

"[...] a maior produtora de aços longos das Américas, faturou R\$ 71 milhões em 2012 com a venda de "restos" da produção, que sobram nos fornos da empresa após a fabricação de aço e ferro-gusa. Os chamados coprodutos permitiram ainda uma economia de R\$ 5 milhões, ao serem usados em obras da própria sede da companhia, que teve lucro de R\$ 143 milhões no trimestre passado". (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2013)

Diante da inexistência de uma empresa que intermedeie a venda desses coprodutos, revela-se a oportunidade de criação de um negócio em um nicho de mercado ainda pouco explorado, mas que possui grande potencial de lucros e que se relaciona com questões importantes para a sociedade, como a responsabilidade ambiental e o desenvolvimento sustentável.

3.2.2.3 Estudo dos fornecedores

A apuração e qualificação de bons fornecedores é uma ação extremamente valiosa e estratégica para o planejamento de uma empresa. No caso da Re-Used, em especial, esta etapa é altamente relevante, tendo em vista que ela comercializará coprodutos que deverão passar por um rigoroso controle de qualidade e oferecerá serviços de consultoria em logística reversa. Abaixo, são apresentados os principais fornecedores potenciais, que atuam em três segmentos diferentes. São eles: a CSN, da

siderurgia; a Odebrecht, da construção; e Louis Dreyfus Commodities, da agropecuária.

A esse respeito, o Sebrae detalha que

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Inicie o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços. (SEBRAE, 2007, p. 27)

3.2.2.4 Fornecedor 1 - CSN

A CSN, Companhia Siderúrgica Nacional, atua em toda a cadeia produtiva do aço, desde a extração do minério de ferro até a produção e comercialização de uma diversificada linha de produtos siderúrgicos de alto valor agregado. Entre os seus produtos, podem ser mencionados aços planos revestidos galvanizados e folhas metálicas. Além disso, a empresa comercializa para diversos setores industriais, como o automotivo, a construção civil, a produção de embalagens e de linha branca. No quadro 1 abaixo, observa-se as principais características desta empresa.

Quadro 1: Dados do fornecedor 1 - CSN

Fornecedor 1	CSN
Segmento:	Siderurgia e Metalurgia.
Itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços):	Derivados do aço.
Preço:	O sistema integrado de produção, aliado a qualidade de gestão, faz com que a CSN tenha um dos mais baixos custos de produção da siderurgia mundial. Fator esse que será refletido no custo de venda da rebarba da produção.
Localização (Estado e/ou Município):	Estado do Rio de Janeiro

3.2.2.5 Fornecedor 2 - Odebrecht

A Odebrecht é uma construtora de origem brasileira composta por diversos negócios, com atuação e padrão de qualidade global. No quadro 2 abaixo, informam-se as principais características deste empreendimento.

Quadro 2: Dados do fornecedor 2 - Odebrecht

Fornecedor 2	Odebrecht
Segmento:	Indústria da Construção; Engenharia e Construção; Investimentos em Infraestrutura e Energia; Instituições Auxiliares.
Itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços):	Matérias-primas (como madeira, plástico e aço).
Preço:	Com atuação em diversos setores, o preço das rebarbas será acessível para as empresas médias.
Localização (Estado e/ou Município):	Estado do Rio de Janeiro e de São Paulo.

3.2.2.6 Fornecedor 3 - Louis Dreyfus Commodities

A Louis Dreyfus Commodities (LDC) é uma empresa líder mundial no setor agrícola, com mais de 160 anos de atuação no mercado, mantendo escritórios em 55 países. A LDC atua produzindo, transportando, armazenando e comercializando produtos agrícolas, como açúcar, etanol, algodão, arroz, café, fertilizante, grãos, oleaginosas e sucos cítricos. O quadro 3 contém as principais características da LDC.

Quadro 3: Dados do fornecedor 3 - LDC

Fornecedor 3	Louis Dreyfus Commodities
Segmento:	Produção Agropecuária.

Itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços):	Sobra da produção para indústrias de adubo e fertilização.
Preço:	Devido a sua atuação em toda a cadeia de valor do agronegócio e a alta quantidade de coprodutos, será possível a negociação de coprodutos a baixo custo.
Localização (Estado e/ou Município):	Estado de São Paulo.

3.3 ANÁLISE SWOT DA RE-USED

3.3.1 Forças

- Modelo de negócio alicerçado em práticas ambientais sustentáveis;
- Oferecimento de uma consultoria de qualidade voltada para a minimização de custos e maximização de resultados;
- Comercialização de rebarbas de produção não desejadas que geram custos de armazenamento para o seu produtor;
- Alta geração de lucros;
- Responsável pelo plano logístico de busca e entrega dos coprodutos;
- Controle de qualidade em todos os processos operacionais;

3.3.2 Fraquezas

- Inexperiência do empreendedor no ramo de atuação ;
- Marca nova no mercado;
- Custo de transporte dos coprodutos;

3.3.3 Oportunidades

- Nova e crescente demanda de mercado por redução dos custos de produção;
- Tendência mundial em se valorizar e criar políticas sustentáveis;
- Aumento da fiscalização das práticas instituídas pelo Plano de Resíduos Sólidos (PNRS);
- Alta do custo de insumos;

3.3.4 Ameaças

- Dificuldade de implantar políticas sustentáveis nos processos produtivos das empresas;
- Riscos de redução da produção industrial nacional;
- Poucas barreiras para o surgimento de novos concorrentes;
- Comercialização de coprodutos ser realizada pelas próprias indústrias sem a participação de uma intermediária;

3.3.5 Matriz SWOT

A seguir, observa-se o quadro 4, que resume as principais conclusões que podem ser apreendidas da análise SWOT, a qual compreende, de forma interna e externa, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças decorrentes da criação da Re-Used enquanto um plano de negócio.

Quadro 4: Matriz SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Por se tratar de um modelo de negócio inovador e alinhado à nova visão corporativa em curso atualmente, a qual está preocupada com a questão ambiental, deve-se prospectar clientes através de visitas da equipe da Re-Used, participar de feiras, congressos e anunciar em mídia impressa. - Destaca-se, também, a importância em se munir os empresários com o máximo de informações, por meio da consultoria oferecida, explicando que a parceria com a Re-Used se propõe a oferecer grandes benefícios para as empresas clientes. Dentre os benefícios, incluem-se o financeiro, reduzindo o custo de produção, e também a adequação dos processos à Política Nacional de Resíduos Sólidos. - Possibilidade de resíduos que já não seriam mais utilizados retornarem para a produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - A qualidade dos serviços oferecidos pela Re-Used devem ser o seu principal diferencial, tendo em vista a facilidade de estabelecimento de novos concorrentes. Este posicionamento também irá contribuir para fazer novas e grandes parcerias com as indústrias. - A adequação a Política Nacional de Resíduos Sólidos é uma realidade próxima para as indústrias. A Re-Used se posiciona a favor desta política e possibilita que os empresários também o façam e ainda lucrem com a atividade comercial de coprodutos.
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Por ser um modelo de negócio facilmente reproduzível, a Re-Used se dispõe no mercado como a primeira empresa que intermedeia e comercializa coprodutos. - Deve-se investir numa consultoria de qualidade e na construção de um site que funcionará como plataforma de divulgação da marca, produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Devido à inexperiência do empreendedor, busca-se como solução a formação de uma equipe com experiência no mercado de logística reversa, engenharia de produção, ambiental e administração. - A busca por profissionais renomados no mercado será imprescindível para o relacionamento com as empresas fornecedoras e também para agregar valor ao empreendimento pioneiro no mercado.

4 PLANO DE MARKETING

A fim de detalhar a identidade da Re-Used, os produtos e serviços que este empreendimento se propõe a oferecer, faz-se necessário que tais informações sejam apresentadas no plano de marketing, conforme o Sebrae pondera que:

[...] você deve descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. (SEBRAE. 2007, p. 33)

4.1 NOME, LOGOMARCA E SLOGAN

Figura 1: Logomarca



A criação do nome e da logomarca é altamente relevante para as empresas que buscam criar um posicionamento estratégico na mente dos seus clientes, a fim de que eles identifiquem o ramo de negócio em que atuam, conforme propõe Santaella (2005, p. 258) quando afirma que:

Trata-se do universo das siglas, dos logotipos e logomarcas. [...] Fazem parte de um sistema de representação convencional, [...] estão sob o domínio da secundidade, dos índices. Os logotipos e as logomarcas só têm sentido na medida em que são indicadoras do objeto que representam. [...] (SANTAELLA, 2005, p. 258).

No caso da Re-Used, o nome escolhido resgata a ideia do reuso. Além disso, foram levados em consideração outros dois aspectos. O primeiro deles refere-se ao potencial de atuação internacional da empresa, o que conduziu o projeto a adotar pelo seu nome em inglês. O segundo aspecto que colaborou para a escolha deste nome é a sua facilidade de compreensão também nacionalmente.

Alinhada aos conceitos de sustentabilidade, a logomarca representará graficamente a Re-Used em vários meios de comunicação visual, pois estará presente em todos os materiais impressos, canais de mídia, website, entre outros. Além disso, a logomarca terá a função de informar, subjetivamente, a essência e o perfil do negócio.

A fim de que fosse criada uma logomarca que atendesse às especificidades descritas anteriormente, foi solicitado ao diretor de arte Vinícius Amaro, também aluno da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que produzisse uma logomarca para a Re-Used. O *designer* analisou as cores e buscou identificar quais delas poderiam ser utilizadas na logomarca de maneira mais adequada, e também avaliou quais expressavam a atmosfera sentimental da empresa. A esse respeito, Gonsalves (1996, p. 48) afirma que o “poder de atração e o fascínio que a cor atuam diretamente na sensibilidade humana, atingem a parte motivacional, levam o indivíduo a reagir, e este realiza um desejo despertado improvisadamente, através da aquisição”.

Diante do exposto, observa-se que as cores devem estar também relacionadas às ideias que a logomarca deseja transmitir. Por isso, no *briefing* de criação foi sugerida a elaboração de uma arte gráfica *clean* (limpo, em inglês) e de fácil compreensão, utilizando cores relacionadas ao meio ambiente e também à sustentabilidade, responsabilidade, solidez e ética. O objetivo foi criar um registro na mente dos clientes de modo que eles percebam o que a Re-Used representa, o que ela promete e o que eles podem esperar da empresa.

Com o objetivo de ilustrar a proposta do empreendimento, utilizou-se a referência do símbolo de reciclagem na composição do nome Re-used. Este símbolo universal e de domínio público, o qual se trata de duas setas curvilíneas que formam um círculo ao se unirem, surgiu a partir de uma empresa Norte Americana chamada *Container Corporation of America*. Naquela época, na década de 1970, pretendia-se contribuir com a celebração do primeiro Dia da Terra. O símbolo foi ganhador de um

concurso de ideias patrocinado pela empresa americana, tornando-se um dos mais famosos da história.

As cores escolhidas para compor a identidade visual da Re-Used foram o verde e cinza. Segundo Modesto Farina (1982, p. 79), o verde é uma cor que está associada à natureza, tranquilidade, sustentabilidade e segurança. O cinza promove noções de equilíbrio, autossuficiência e estabilidade, além disso, ele está associado ao metal e à indústria, principais setores dos clientes potenciais que este empreendimento almeja atender e fidelizar.

O *slogan* (lema, em inglês), que foi desenvolvido para a Re-Used, representa o conceito da marca. ***Slogan: Criando agora o futuro limpo.*** Para o autor Iasbeck (2002, p. 92), os *slogans* devem ser frases breves e compactas, que busquem seduzir e trazem significados que perturbam, não só a produção de sentido por meio de outras formas de pensar e dizer, mas também a percepção daquilo que convencionamos chamar de “realidade”. Além disso, assim como as formas de consumo, o *slogan*, , também passou por mudanças, conforme Neto explica que

Se na primeira geração o slogan era o grito de guerra, a palavra de ordem, o título, no segundo o slogan passou a representar a visão de mundo da empresa, a maneira pela qual a empresa apresentava sua personalidade, a terceira geração do slogan está diretamente ligada ao que se convencionou chamar de Branding. (NETO, 2006, p. 38)

Para a criação do *slogan* da Re-Used foram listadas inúmeras palavras associadas à proposta do empreendimento, por exemplo: sustentabilidade, futuro, produção, desperdício, indústria, meio ambiente, consumo verde, futuro limpo, credibilidade, ações, construção e economia. Utilizando-se estas palavras algumas frases curtas puderam se formar. Entretanto, grande parte delas, relacionava-se com narrativas muito descritivas dos serviços, distanciando-se do lema desejado. Diante disso, foi necessário restringir o número de palavras e focar na formulação de uma frase contendo ação, temporalidade e perspectiva.

O *slogan* “Criando agora o futuro limpo” tem o objetivo de mostrar ao mercado o posicionamento da Re-Used, a qual está voltada para a comercialização de coprodutos oriundos das rebarbas de produção e que busca aliar aos ciclos produtivos à logística reversa e à responsabilidade ambiental. Tendo em vista que a logística reversa ainda é uma prática pouco difundida no Brasil, foi necessário estabelecer um contraponto,

representado pelas palavras “agora” e “futuro”. Busca-se, ainda, resgatar o sentido de um alerta, tendo em vista que o *slogan* aproxima as temporalidades, estreitando as fronteiras entre o presente e o futuro.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

Os principais produtos e serviços que serão oferecidos pela Re-Used devem ser descritos a fim de se obter o planejamento do negócio. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 87) o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, toda a sorte de bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Além disso, Kotler afirma que:

Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico.. (KOTLER, 1988, p. 191)

O principal serviço oferecido pela Re-Used será a intermediação na venda de coprodutos provenientes das rebarbas de produção que poderão ser negociados no portal desta empresa. Além disso, serão oferecidos dois tipos de consultoria. O primeiro tipo é voltado para as empresas com interesse em mapear o seu processo de produção, identificando as suas possíveis rebarbas para comercialização e adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos. O segundo tipo de consultoria está voltado para as empresas que buscam a rebarba como modo produtivo, visando reduzir seus custos de produção. Após a realização da consultoria, a Re-used buscará compradores para os coprodutos, por meio de anúncios a serem realizados em seu site. Além disso, a empresa também fará o controle de qualidade e realizará o plano logístico para a coleta e a entrega dos coprodutos.

4.2.1 Preço

O diferencial da Re-Used será a oferta do serviço de consultoria e, posteriormente, um produto, os quais poderão reduzir o custo da linha de produção do cliente. Com isso o empresário poderá adquirir maior lucro e proporcionar maiores descontos para os seus compradores, disponibilizando no mercado um produto com um preço competitivo e até alavancando as suas vendas.

A definição do preço de venda dos coprodutos sofrerá variações de acordo com os tipos disponíveis e com as suas demandas sazonais. Conforme afirma Kotler (2006, p. 120), o preço final de um produto deve cobrir suficientemente o lucro desejado pela Re-Used, porém não pode ser tão alto de modo a desestimular a compra, tendo em vista que as indústrias sempre buscam comprar produtos mais baratos. Desta forma, os preços devem ser baixos o suficiente, de modo que se mantenham atrativos para os clientes. Contudo, não podem ser demasiadamente baixos, para que não ocorra a depreciação do produto na percepção dos clientes.

Finalmente, será oferecido um preço justo visando a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. A Re-Used pagará 20% pelo valor do coprodutos, adicionará o custo de transporte e, pelo serviço de consultoria, acrescentará mais 80%. Para as empresas que comprarem os coprodutos, o valor de economia será de 62% do preço do insumo no mercado. As condições de pagamento serão operadas de acordo com a maioria das empresas de vendas online, trabalhando com cartões de crédito empresariais e pessoais, boletos bancários e através de um site de transações bancárias seguras. Como exemplo, pode-se mencionar o *Paypal*, que é um mecanismo virtual de pagamento amplamente difundido atualmente.

4.2.2 Estratégias promocionais

Inicialmente, a promoção da Re-Used será baseada em uma estratégia de marketing direto, buscando prospectar clientes e estreitar os vínculos comerciais com os mesmos. Apesar da Re-Used se tratar de um *e-commerce* (loja virtual), é possível encontrar potenciais clientes cujas operações comerciais ainda não são realizadas virtualmente. Diante disso, a divulgação será feita tanto pela internet (*online*) quanto pelos meios convencionais (*off-line*), por meio de materiais impressos, contatos telefônicos e reuniões presenciais. A esse respeito, o Sebrae (2007, p. 34) esclarece que:

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. Determine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam custos. [...] Leve em conta o retorno dessa estratégia, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo da receita. (SEBRAE. 2007, p. 34)

A divulgação *online* será feita através de anúncios expostos em endereços eletrônicos orientados ao público-alvo da Re-Used. Ao clicar nos anúncios, os potenciais

clientes serão redirecionados à página eletrônica da empresa, na qual será possível encontrar informações sobre o empreendimento, bem como de seus serviços de compra e de venda dos coprodutos. Os clientes potenciais poderão se cadastrar e agendar uma reunião presencial com a equipe da empresa. A participação em feiras, congressos, conferências e encontros de empresários da indústria também serão realizados, pois se trata de uma ação fundamental para ampliar a divulgação da Re-Used. Finalmente, uma assessoria de imprensa será contratada para que a imagem da empresa alcance também a mídia espontânea, a fim de que se faça conhecer o surgimento dessa empresa inovadora voltada para a sustentabilidade. A esse respeito, Kakotli (2008, p. 33) observa que:

Marketing direto é comunicação dirigida de oferta, para um público-alvo prioritário, com resposta direta, quantificável e mensurável. É um sistema de mídia e métodos designados a estimular a resposta de um prospect ou cliente com o intuito de desenvolver ou aumentar o relacionamento com o cliente. (KARKOTLI, 2008, p. 33)

Posteriormente, serão veiculados anúncios em jornais (exemplos: O Globo, Folha de São Paulo, Valor Econômico e Estadão) e em rádios (CBN, BandNewsFM, Rádio Globo), sempre levando em consideração o público-alvo, que são as grandes e médias empresas. Periodicamente, serão feitas novas prospecções utilizando os potenciais clientes que tenham contatado a Re-Used anteriormente, a fim de oferecer novas propostas comerciais e descontos. Além disso, a própria plataforma virtual da empresa servirá para divulgar os serviços. O *site* também contará com um espaço institucional contendo informações a respeito da Re-Used.

4.2.3 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização da Re-Used tem como base a plataforma virtual, a qual funciona como mediadora para que os vendedores de coprodutos estejam em contato com os clientes. Outras informações também estarão disponíveis no *site*, como os valores, a missão e os objetivos da empresa. Além disso, haverá diversos botões específicos, para facilitar que os internautas encontrem mais facilmente o que desejam, como: clientes; fale conosco; agende um contato; consultoria; sustentabilidade; a política nacional de resíduos sólidos; casos de sucesso; e venda online. As estratégias que serão adotadas pela Re-Used seguem as práticas recomendadas por diversos especialistas. O Sebrae (2007, p.35), por exemplo, pondera que:

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa

pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. [...] Pense no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio. (SEBRAE. 2007, p. 35)

A atividade comercial da Re-Used tem um potencial para alcançar clientes no território nacional e internacional. A empresa também acompanhará a logística de coleta e de entrega. Assim, qualquer coproduto adquirido será enviado para o comprador sob a responsabilidade da Re-Used.

4.2.4 Localização do negócio

A localização estratégica de um negócio pode ser determinante para o seu sucesso. Especialistas recomendam que a localidade de uma empresa abranja a região de maior concentração dos seus clientes. Para que fosse escolhido o local mais adequado foi necessária uma pesquisa detalhada, a fim de que as propostas descritas no plano de negócio fossem bem sucedidas. Diante disso, o escritório administrativo da Re-Used, em que estão alocados os setores administrativo, financeiro, comercial, de marketing e de comunicação, estará situado em São Cristóvão, bairro próximo a Centro da cidade do Rio de Janeiro. Assim, possibilita-se manter a empresa próxima às sedes administrativas de muitos clientes potenciais. Além disso, facilita-se o acesso aos outros bairros da cidade e viabiliza-se reuniões presenciais, a serem realizadas entre as equipes das áreas comerciais da Re-Used e de seus clientes.

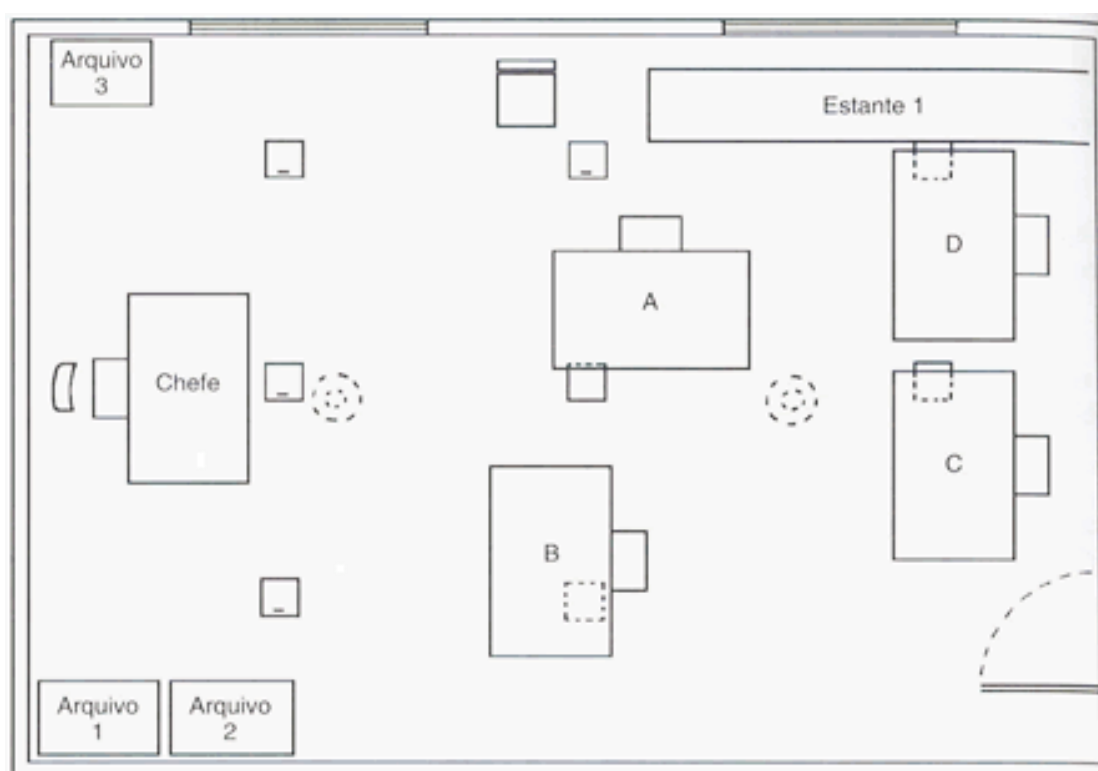
5 PLANO OPERACIONAL

5.1 LAYOUT

Com o objetivo de aumentar a produtividade e otimizar a comunicação entre os setores e as equipes foi definido um *layout* (esboço, em inglês) funcional para o escritório, com a dimensão de 33m², conforme esboço demonstrado na figura 2. É importante mencionar que a disposição física da empresa influencia, de forma direta, a dinâmica do negócio. A esse respeito, especialistas observam que:

Layout é a mesma coisa que arranjo físico do espaço. É nesta parte que você planeja como irá organizar as mobílias, máquinas, salas etc. O layout deve ser agradável e bonito, mas deve levar em conta a facilidade para o fluxo da informação, de pessoas e de produtos. Além disso, você deverá ficar atento porque o layout pode ajuda-lo na diminuição de desperdícios e retrabalho, no aumento da produtividade, na redução de acidentes e na melhora da comunicação entre pessoas e departamentos. (BRASÃO, 2010)

Figura 2: Esboço da disposição física do escritório da Re-Used



No esboço anterior, é possível observar a organização física dos funcionários e da mobília. Conforme esta disposição, o escritório será ocupado da seguinte forma: no

local Chefe, estará alocado Gerente Geral; no local C, será destinado aos Assistentes Administrativos; no local D; ficará o Assistente de Departamento Pessoal e o Analista Comercial; no local A, estarão o Gerente e o Analista Comercial; já no local B, ficará alocado o Analista de Marketing.

5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA, COMERCIAL E SERVIÇOS

Estima-se que a capacidade de atendimento inicial da Re-Used seja de trinta clientes corporativos, no primeiro ano de operação. A equipe comercial da Re-Used abordará cada vez mais clientes, a exemplo de casos bem sucedidos de empresas que fizeram economia por meio da logística reversa. Quanto ao transporte, a Re-Used se responsabiliza por acompanhar os serviços de coleta e entrega dos coprodutos comercializados através do *site*, os quais serão operados de forma terceirizada. A esse respeito, o Sebrae destaca que:

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício. (SEBRAE, 2007, p. 31)

Segundo dados do IBGE de 2013, a indústria apresentou crescimento de 1,1% se comparado a 2012. As variações positivas mais importantes foram: veículos automotores (11,2%), equipamentos de transporte (8,6%), outros produtos químicos (2,7%), perfumaria, sabões, detergentes e produtos de limpeza (8,4%), farmacêutica (2,5%), produtos de metal (1,4%) e indústrias extrativas (0,8%). Estes dados são importantes, pois o crescimento da Re-Used relaciona-se diretamente com o crescimento da produção industrial nacional, a qual não tem obtido índices negativos desde agosto de 2013. Diante deste levantamento, a meta projetada para o primeiro ano de atuação da Re-Used é que sejam prospectadas, aproximadamente, duzentas empresas nacionais e internacionais de médio e grande porte.

5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

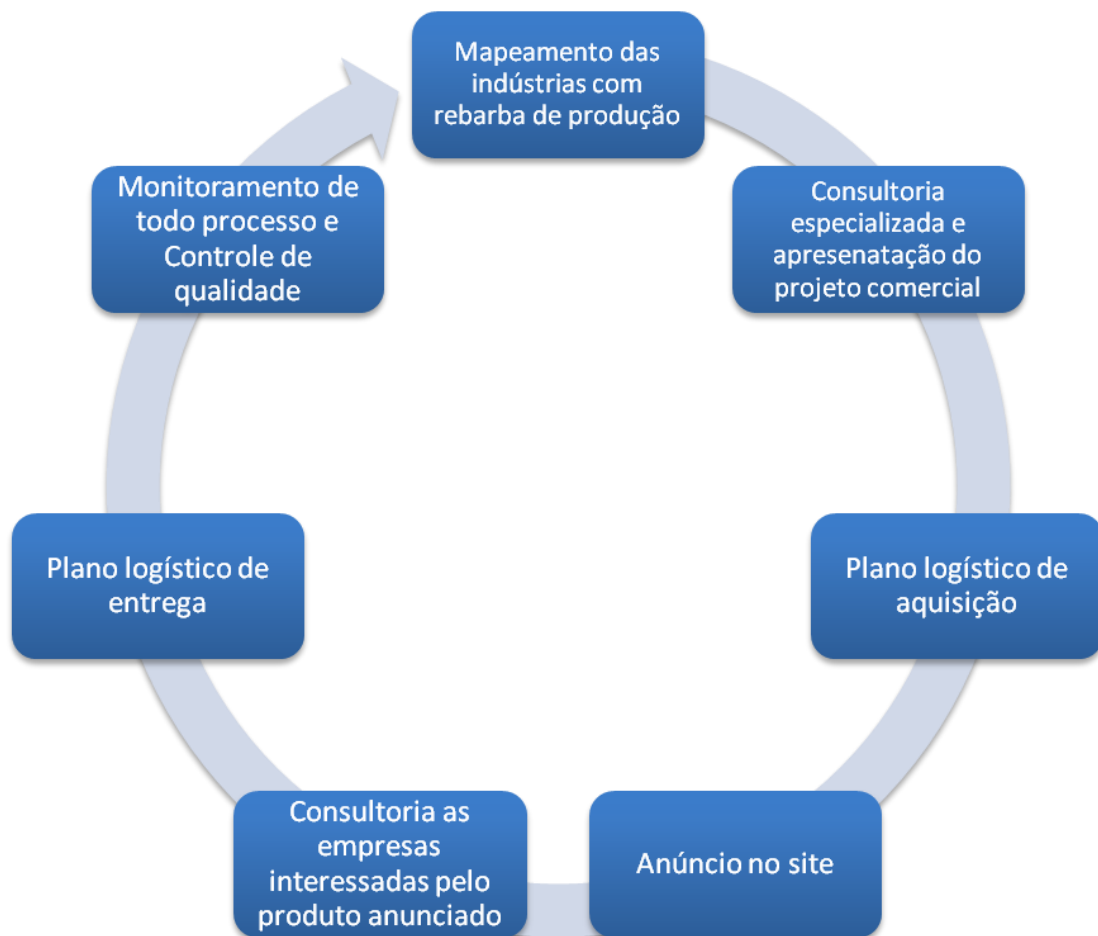
O processo operacional da Re-Used será composto de seis etapas. A primeira etapa corresponde ao mapeamento das indústrias nacionais e internacionais, identificando quais empresas produzem coprodutos em sua linha de produção. O contato feito com essas empresas será realizado através de e-mail, Skype, telefone e reuniões presenciais com a área comercial, buscando apresentar o modelo de negócio da Re-Used

e os seus potenciais benefícios. Após a apresentação, a empresa contatada receberá uma proposta de consultoria especializada, por meio da qual a Re-Used levantará informações do potencial cliente, a fim de identificar a quantidade de coprodutos desperdiçados em sua produção (rebarbas). Assim, também serão sugeridas as formas com que esses coprodutos poderão ser comercializados, a fim de obter redução de custo, evitar desperdício e praticar a responsabilidade ambiental, conforme Brasão explica que

[...] você deve definir como será o funcionamento da sua empresa. Descrever detalhadamente as atribuições de cada departamento e como deverá ser feita cada atividade. É interessante que para isso você utilize uma ferramenta chamada fluxograma. (BRASÃO, 2010)

Assim que o potencial cliente contratar a Re-Used para operar a comercialização dos seus coprodutos, a contratada construirá um plano logístico, no qual serão levantados os custos de transporte e os possíveis compradores destes insumos. Com esse levantamento será possível prospectar as empresas interessadas em compra-los, sempre levando em consideração a possibilidade de redução de custo da produção da empresa compradora. O plano logístico será apresentado conjuntamente à proposta de comercialização, o qual deve constituir um serviço rápido e econômico. Durante todos os processos descritos acima será aplicado o controle de qualidade, o qual visa reduzir falhas e possíveis impactos negativos às empresas contratantes. Na figura 3, observa-se o fluxo que se seguirá nos processos operacionais.

Figura 3: Fluxo dos processos operacionais

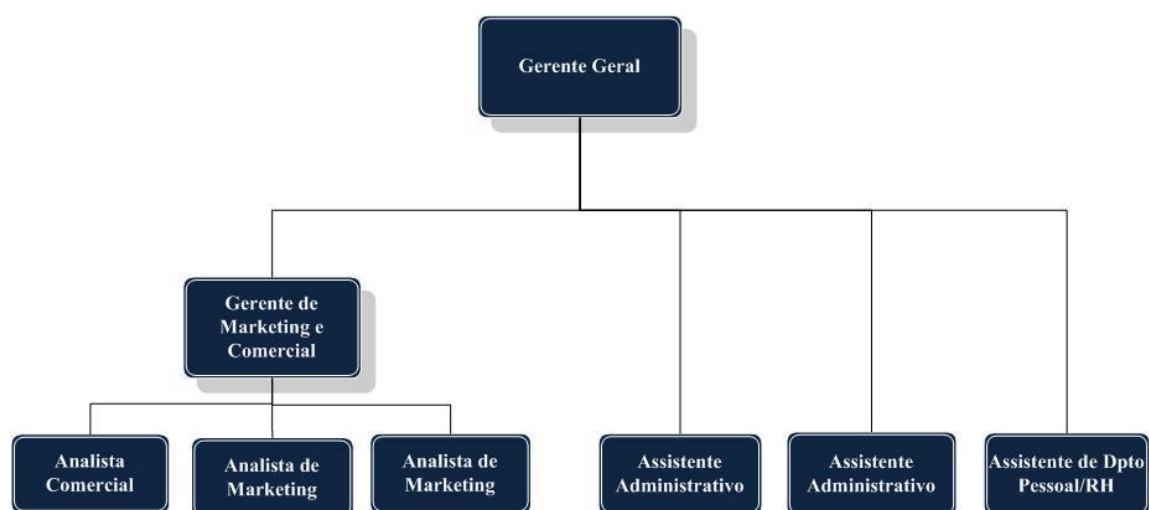


5.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

A Re-used contará, inicialmente, com oito funcionários, os quais estarão divididos em três áreas. São elas: (1) Marketing e Atendimento, (2) Comercial e (3) Administrativa/Departamento Pessoal. Na figura 4, é possível observar a estrutura do organograma proposto para a empresa deste plano de negócio. A esse respeito, especialistas reiteram que:

[...] Mesmo que sua empresa seja familiar é importante definir as atribuições de cada membro da equipe, senão você correrá o risco de duas pessoas fazerem a mesma atividade e outra atividade ficar sem fazer. Faça uma lista ou uma tabela com as seguintes informações: cargo, quantidade de pessoas necessária [...]. (BRASÃO, 2010).

Figura 4: Organograma



Todos os funcionários contratados deverão ter formação superior completa e experiência comprovada na área em que atuarão. Apesar de se prever, inicialmente, uma equipe pequena, acredita-se que será possível alcançar as projeções estabelecidas no plano financeiro contando com o quadro de funcionários acima.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos iniciais que a Re-Used fará em equipamentos, móveis e veículos estão dispostos nos quadros a seguir. Estas projeções são resultado de pesquisas a respeito dos melhores condições de custo-benefício, conforme recomendado pelo Sebrae ao ponderar que:

Nessa etapa você deverá realizar a estimativa de todos os investimentos iniciais da sua empresa, se sua empresa já está consolidada e portanto esse investimento já foi feito você deve realizar essa etapa do mesmo modo pois com isso estará documentando todo o patrimônio que sua empresa já possui. A melhor forma de demonstrar esse patrimônio da sua empresa e por meio de da listagem de bens que sua a empresa possui e o capital investido nela. (SEBRAE. 2007, p. 40)

6.1.1 Maquinários e equipamentos

Quadro 5: Previsão de investimento inicial em máquinas e equipamentos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Computador	8	R\$ 898	R\$ 7.184
Impressora Laser	2	R\$ 400	R\$ 800
TOTAL			R\$ 7.984

6.1.2 Móveis e utensílios

Quadro 6: Previsão de investimento inicial em móveis e utensílios

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Mesa	5	R\$ 239,90	R\$ 1.199,50
Cadeira	13	R\$ 89,90	R\$ 1.168,70
Purificador de água	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
Cafeteira	1	R\$ 39,90	R\$ 39,90

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Armário baixo	3	R\$ 189,90	R\$ 569,70
Ar-condicionado	1	R\$ 739,90	R\$ 739,90
TOTAL			R\$ 3.797,60

6.1.3 Outras despesas

O custo de legalização da Re-Used será distribuído da seguinte forma: R\$330,00 para registro de contrato; R\$100,00 para cópias e autenticações; R\$15,00 para envio do CNPJ pelos Correios; R\$536,00 para o alvará municipal e R\$780,00 com honorários contábeis de legalização, totalizando o valor de R\$1.761,00.

O endereço eletrônico da Re-used, o qual inclui o portal de *e-commerce*, será mantido pela empresa no domínio.br ao custo de R\$111,00 ao ano. A produção e divulgação serão realizadas por a agência de comunicação contratada, a qual também cuidará da criação do layout, da programação e da construção da loja virtual, pelo valor de R\$60.000,00.

Considerando o aluguel de um escritório antigo localizado no bairro de São Cristóvão, será necessária uma reforma no local, estimada em R\$30.000,00. Assim, observa-se no quadro 7, a previsão de outras despesas iniciais.

Quadro 7: Previsão de outras despesas

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.761,00
Compra de <i>Domínio.com</i> e <i>.com.br</i>	R\$ 111,00
Reforma do local	R\$ 30.000,00
Produção e divulgação do Website	R\$ 60.000,00
TOTAL	R\$ 91.872,00

6.2 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro dificilmente pode ser calculado de forma precisa nas etapas iniciais de estabelecimento de uma empresa, tendo em vista que não se dispõe de um histórico de operação de vendas e pagamentos. Até o momento em que seja possível realizar uma previsão mais próxima da realidade, terá decorrido um determinado tempo para que a empresa também alcance estabilidade ideal nas vendas. Ainda assim, foi possível estabelecer uma previsão no valor de R\$110.000,00 como capital de giro, o qual se refere aos custos fixos da Re-Used durante o período de três meses. Este valor pode ser obtido por meio de diversos cálculos a serem esclarecidos nos próximos tópicos. A esse respeito, o Sebrae reitera que:

O capital de giro é ao montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa. Portanto para estimar o capital de giro necessário para sua empresa você deve levar em consideração uma estimativa do estoque inicial de matérias-primas e produtos que sua empresa necessitará para seu pleno funcionamento e o montante em dinheiro que sua empresa deverá ter em caixa. Para chegar a esses resultados você deve levar em consideração os preços e prazos de entrega de matérias primas por parte de seus fornecedores, os preços e prazos de pagamento ofertados a seus clientes para terem acesso a seus produtos e/ou serviços, as despesas que sua empresa terá com pessoal, e funcionamento e demais custos que possam influir. (SEBRAE, 2007, p. 46)

6.2.1 Estimativa do estoque inicial

Não é possível fazer uma estimativa a respeito do estoque inicial para a Re-Used, tendo em vista que o estoque de matérias-primas dependerá diretamente da negociação de compra e venda entre as empresas fornecedoras. Sendo assim, haverá estoque apenas se a mercadoria for comprada por um cliente. A partir de então, poderão ser desenvolvidos os planos de estoque e logística.

6.2.2 Caixa mínimo - Conta a receber

Este tópico refere-se às vendas de rebarba de produção, ou coprodutos, para as empresas, as quais poderão comprar através do *site*, e contarão com o prazo de 30 dias para efetuar o pagamento. Além disso, haverá a possibilidade do pagamento à vista ou em 45 dias, em função dos procedimentos burocráticos financeiros de cada empresa.

6.2.3 Caixa mínimo - Fornecedores

O caixa mínimo refere-se ao pagamento da Re-Used às empresas fornecedoras de rebarbas. O caixa mínimo será formado na medida em que se efetivarem os

recebimentos das empresas compradoras, possibilitando que os fornecedores recebam seus pagamentos. A Re-Used pagará as empresas fornecedoras dentro do prazo de 30 a 45 dias.

6.2.4 Caixa mínimo - Despesas

Os investimentos em espaço físico, infraestrutura, comunicação etc são necessários para fazer uma empresa sair do papel e começar a funcionar. Estes custos iniciais são bem mais altos do que os investimentos fixos de uma empresa que já está em funcionamento.

Mesmo que não haja vendas nos primeiros meses, a empresa terá que arcar com os seus custos fixos (R\$33.191,00 mensais). Em razão da abertura do empreendimento e possível demora para conquistar clientes, o capital de giro foi calculado em R\$110.000,00, valor que dá aproximadamente uma cobertura de 3 meses dos custos fixos da empresa, mesmo sem receitas. Sendo assim, somando-se o capital de giro aos investimentos iniciais citados na seção anterior, temos um resumo do total dos investimentos a serem realizados:

Quadro 8: Previsão total de investimentos iniciais

Investimentos iniciais	
Maquinários e equipamentos	R\$ 7.984,00
Móveis e utensílios	R\$ 3.798,00
Outras despesas	R\$ 91.872,00
Capital de giro	R\$ 110.000,00
TOTAL	R\$ 213.654,00

6.3 CUSTOS FIXOS

Os custos fixos devem ser previstos por serem aqueles que sempre existirão, independentemente da lucratividade da empresa. Em relação a este tipo de custo, o Sebrae detalha que:

É a estimativa de custos fixos que determinará o que a sua empresa terá que arcar para que possa funcionar, ou seja, custos que não dependem do quanto sua empresa irá produzir e/ou vender, nesse cálculo entram os custos com aluguel, condomínio, IPTU, água, energia elétrica, telefone, honorários de terceiros, pró-labore, material de limpeza e escritório e qualquer outro custo fixos. (SEBRAE, 2007, p. 52)

6.3.1 Estimativa dos custos com mão de obra

O valor estimado para o custo de mão de obra, que corresponde ao custo com os funcionários que trabalharão na Re-used, pode ser calculado de acordo com as informações detalhadas no quadro 9, as quais provêm dos sindicatos de cada categoria e estão em conformidade com a Consolidação das Leis do Trabalho.

Quadro 9: Estimativa de custos com mão de obra

Cargos	Qt	Salário	VR	VT	Enc. Sociais	Total
Assistente Adm. / DP	3	R\$ 1.966	R\$ 400	R\$ 110	R\$ 590	R\$ 9.197
Analista Comercial	2	R\$ 3.200	R\$ 400	R\$ 110	R\$ 960	R\$ 9.340
Analista de MKT	1	R\$ 2.470	R\$ 400	R\$ 110	R\$ 741	R\$ 3.721
Gerente Comercial/MKT	1	R\$ 5.000	R\$ 400	R\$ 0	R\$ 1.500	R\$ 6.900
Gerente Geral	1	R\$ 6.500	R\$ 400	R\$ 0	R\$ 1.950	R\$ 8.850
Total	8	R\$ 19.136	R\$ 2.000	R\$ 330	R\$ 5.741	R\$ 28.811

6.3.2 Outros custos

Tendo em vista que o escritório da Re-Used ocupará um pequeno espaço físico em São Cristóvão, que corresponde a uma sala comercial, com banheiro, recepção e copa, os investimentos iniciais podem ser estimados conforme disposto no quadro 10. O custo com água está incluso na taxa de condomínio do prédio. Além das despesas apresentadas no quadro abaixo, podem ser contabilizados outros gastos como os que estão relacionados à contratação terceirizada de serviços de limpeza, contabilidade e de TI, os quais totalizam R\$1.200,00, no caso da Re-Used.

Quadro 10: Estimativa de custos com mão de obra

Custos Fixos	Mensal	Anual
Aluguel	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00
Condomínio	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
IPTU	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Energia elétrica	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Internet	R\$ 180,00	R\$ 2.160,00
Salários + encargos	R\$ 28.811,00	R\$ 345.732,00
Material de limpeza	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de escritório	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Taxas diversas	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00
Divulgação	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00
Outras despesas	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
TOTAL	R\$ 38.191,00	R\$ 458.292,00

6.4 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO DA EMPRESA

A estimativa do faturamento anual da Re-used foi realizada por meio de pesquisa a respeito dos valores praticados pelo mercado atual, os quais estão apresentados no quadro 11. O valor de negociação a ser aplicado pela Re-used aos coprodutos será de até 20% sobre o custo investido, tendo em vista que se trata de rebarbas de produção. Para que seja possível chegar ao valor final de comercialização de um coproduto, também se deve levar em consideração o custo de transporte, que pode chegar a representar 6,6% do faturamento de uma pequena empresa, o que se aplica ao porte da Re-Used. Já no caso das médias e grandes empresas, segundo pesquisas divulgadas pelo Jornal Cruzeiro do Sul (LOURENÇO, 2012), os gastos com logística podem chegar a 6,1% e 7,5% do

que elas arrecadam, respectivamente. A respeito da previsão do faturamento, o Sebrae detalha que:

[...] para chegar a esse valor você deverá levar em consideração a estimativa de vendas de seus produtos e ou serviços e seu preço de venda, você deverá fazer isso individualmente para cada produto ou serviço que sua empresa irá comercializar e depois calcular o total desses valores. (SEBRAE. 2007, p. 48)

Além disso, foi acrescentada uma taxa de 80% ao custo total do produto, a qual inclui o trabalho de pesquisa e de consultoria desenvolvido pela Re-used. Apesar de ser uma taxa significativa, os produtos Re-used ainda possuem uma redução de 62% do valor praticado pelo mercado, o que garante um diferencial competitivo.

Para mensurar o valor de faturamento foi necessário estipular uma quantidade mínima de uma tonelada por produto, o que somando-se à gama de produtos oferecidos pela empresa gera um total de 40 toneladas. Ao buscar identificar o cenário econômico da empresa que seja mais próximo à realidade do mercado, estima-se que a Re-Used atenderá aproximadamente 30 clientes, em seu primeiro ano de atividade. Além disso, o volume médio de coprodutos vendidos a cada cliente foi estimado em 40 toneladas, no período de um ano e compreende todo o *mix* de produtos que estarão disponíveis na empresa. Ao final, tem-se um volume total de 1.200 toneladas vendidas no mesmo período. Estes valores são unicamente uma projeção do alcance de vendas e de distribuição, pois não há garantia de que as vendas ocorram de maneira tão linear e progressiva conforme estes cálculos. A distribuição dos volumes (em quilos) por produto, foram feitos conforme pesquisa de demanda do mercado. Os dados desta pesquisa podem ser observados no quadro 11.

Quadro 11: Estimativa de venda de produtos por quilo

Descrição	Unid.	Valor (mercado)	Valor (Compra)	Custo (transporte)	Custo total	Quant. Mínima (Kg)	Preço	Diferença	Estimativa de Vendas (kg)	Custo Prod. Vendido (CPV)	Receita
Aço	Kg	R\$ 3,60	R\$ 0,72	R\$ 0,047	R\$ 0,77	1.000	R\$ 1,38	-62%	70.000	R\$ 53.676,00	R\$ 96.616,80
Plástico											
Monômeros	Kg	R\$ 2,88	R\$ 0,58	R\$ 0,037	R\$ 0,61	1.000	R\$ 1,10	-62%	50.000	R\$ 30.672,00	R\$ 55.209,60
Resinas Commodities	Kg	R\$ 3,85	R\$ 0,77	R\$ 0,050	R\$ 0,82	1.000	R\$ 1,48	-62%	20.000	R\$ 16.401,00	R\$ 29.521,80
Resinas de Engenharia	Kg	R\$ 9,26	R\$ 1,85	R\$ 0,120	R\$ 1,97	1.000	R\$ 3,55	-62%	40.000	R\$ 78.895,20	R\$ 142.011,36
Aditivos	Kg	R\$ 7,14	R\$ 1,43	R\$ 0,093	R\$ 1,52	1.000	R\$ 2,74	-62%	30.000	R\$ 45.624,60	R\$ 82.124,28
Madeira											
Biomassa/cavaco	Kg	R\$ 65,00	R\$ 13,00	R\$ 0,845	R\$ 13,85	1.000	R\$ 24,92	-62%	20.000	R\$ 276.900,00	R\$ 498.420,00
Ripas para lenha	Kg	R\$ 8,00	R\$ 1,60	R\$ 0,104	R\$ 1,70	1.000	R\$ 3,07	-62%	30.000	R\$ 51.120,00	R\$ 92.016,00
Serragem	Kg	R\$ 1,00	R\$ 0,20	R\$ 0,013	R\$ 0,21	1.000	R\$ 0,38	-62%	30.000	R\$ 6.390,00	R\$ 11.502,00
Metal											
Lata de alumínio vazia	Kg	R\$ 2,20	R\$ 0,44	R\$ 0,029	R\$ 0,47	1.000	R\$ 0,84	-62%	60.000	R\$ 28.116,00	R\$ 50.608,80
Anel / Lacre da lata de alumínio	Kg	R\$ 2,20	R\$ 0,44	R\$ 0,029	R\$ 0,47	1.000	R\$ 0,84	-62%	30.000	R\$ 14.058,00	R\$ 25.304,40
Alumínio (Al)	Kg	R\$ 5,90	R\$ 1,18	R\$ 0,077	R\$ 1,26	1.000	R\$ 2,26	-62%	83.000	R\$ 104.306,10	R\$ 187.750,98
Chumbo (Pb)	Kg	R\$ 6,80	R\$ 1,36	R\$ 0,088	R\$ 1,45	1.000	R\$ 2,61	-62%	18.000	R\$ 26.071,20	R\$ 46.928,16
Cobre (Cu)	Kg	R\$ 2,34	R\$ 0,47	R\$ 0,030	R\$ 0,50	1.000	R\$ 0,90	-62%	20.000	R\$ 9.968,40	R\$ 17.943,12
Estanho (Sn)	Kg	R\$ 7,12	R\$ 1,42	R\$ 0,093	R\$ 1,52	1.000	R\$ 2,73	-62%	20.000	R\$ 30.331,20	R\$ 54.596,16
Níquel (Ni)	Kg	R\$ 5,11	R\$ 1,02	R\$ 0,066	R\$ 1,09	1.000	R\$ 1,96	-62%	30.000	R\$ 32.652,90	R\$ 58.775,22
Zinco (Zn)	Kg	R\$ 6,00	R\$ 1,20	R\$ 0,078	R\$ 1,28	1.000	R\$ 2,30	-62%	40.000	R\$ 51.120,00	R\$ 92.016,00

Descrição	Unid.	Valor (mercado)	Valor (Compra)	Custo (transporte)	Custo total	Quant. Mínima (Kg)	Preço	Diferença	Estimativa de Vendas (kg)	Custo Produto Vendido (CPV)	Receita
Prod.Agropecuária											
Algodão	Kg	R\$ 1,32	R\$ 0,26	R\$ 0,017	R\$ 0,28	1.000	R\$ 0,51	-62%	0	R\$ 0,000	R\$ 0,000
Arroz	Kg	R\$ 0,85	R\$ 0,17	R\$ 0,011	R\$ 0,18	1.000	R\$ 0,33	-62%	0	R\$ 0,000	R\$ 0,000
Bovino	Kg	R\$ 2,04	R\$ 0,41	R\$ 0,027	R\$ 0,43	1.000	R\$ 0,78	-62%	8.000	R\$ 3.476,16	R\$ 6.257,09
Feijão	Kg	R\$ 4,21	R\$ 0,84	R\$ 0,055	R\$ 0,90	1.000	R\$ 1,61	-62%	0	R\$ 0,000	R\$ 0,000
Frango	Kg	R\$ 2,10	R\$ 0,42	R\$ 0,027	R\$ 0,45	1.000	R\$ 0,81	-62%	10.000	R\$ 4.473,00	R\$ 8.051,40
Milho	Kg	R\$ 0,46	R\$ 0,09	R\$ 0,006	R\$ 0,10	1.000	R\$ 0,18	-62%	0	R\$ 0,000	R\$ 0,000
Soja	Kg	R\$ 1,25	R\$ 0,25	R\$ 0,016	R\$ 0,27	1.000	R\$ 0,48	-62%	0	R\$ 0,000	R\$ 0,000
Vidro											
3mm Ártico	Kg	R\$ 3,40	R\$ 0,68	R\$ 0,044	R\$ 0,72	1.000	R\$ 1,30	-62%	5.000	R\$ 3.621,00	R\$ 6.517,80
3mm Canelado	Kg	R\$ 3,40	R\$ 0,68	R\$ 0,044	R\$ 0,72	1.000	R\$ 1,30	-62%	5.000	R\$ 3.621,00	R\$ 6.517,80
3mm martelado	Kg	R\$ 3,40	R\$ 0,68	R\$ 0,044	R\$ 0,72	1.000	R\$ 1,30	-62%	5.000	R\$ 3.621,00	R\$ 6.517,80
3mm liso incolor	Kg	R\$ 3,80	R\$ 0,76	R\$ 0,049	R\$ 0,81	1.000	R\$ 1,46	-62%	10.000	R\$ 8.094,00	R\$ 14.569,20
3mm fume importado	Kg	R\$ 4,95	R\$ 0,99	R\$ 0,064	R\$ 1,05	1.000	R\$ 1,90	-62%	2.000	R\$ 2.108,70	R\$ 3.795,66
3mm fume nacional	Kg	R\$ 4,50	R\$ 0,90	R\$ 0,059	R\$ 0,96	1.000	R\$ 1,73	-62%	10.000	R\$ 9.585,00	R\$ 17.253,00
3mm colorido	Kg	R\$ 7,00	R\$ 1,40	R\$ 0,091	R\$ 1,49	1.000	R\$ 2,68	-62%	2.000	R\$ 2.982,00	R\$ 5.367,60
3 mm espelho	Kg	R\$ 7,50	R\$ 1,50	R\$ 0,098	R\$ 1,60	1.000	R\$ 2,88	-62%	10.000	R\$ 15.975,00	R\$ 28.755,00
Papel											
Jornal	Kg	R\$ 0,10	R\$ 0,02	R\$ 0,001	R\$ 0,02	1.000	R\$ 0,04	-62%	90.000	R\$ 1.917,00	R\$ 3.450,60
Papel Branco	Kg	R\$ 0,18	R\$ 0,04	R\$ 0,002	R\$ 0,04	1.000	R\$ 0,07	-62%	190.000	R\$ 7.284,60	R\$ 13.112,28
Papelão	Kg	R\$ 0,14	R\$ 0,03	R\$ 0,002	R\$ 0,03	1.000	R\$ 0,05	-62%	200.000	R\$ 5.964,00	R\$ 10.735,20
Revista	Kg	R\$ 0,04	R\$ 0,01	R\$ 0,001	R\$ 0,01	1.000	R\$ 0,02	-62%	30.000	R\$ 255,60	R\$ 460,08
TOTAL						35.000			1.168.000	R\$ 929.280,66	R\$ 1.672.705,19

6.5 FLUXO DE CAIXA

A análise do fluxo de caixa da Re-used foi prevista a partir de três cenários possíveis: pessimista, realista e otimista. O cenário pessimista possui redução de 30% nas receitas, enquanto que no cenário realista as receitas se mantêm estáveis e no cenário otimista há um aumento de 30%. A formação destes cenários são importante para que o empreendedor não seja surpreendido pelas oscilações de mercado decorrentes de diversos fatores, como os econômicos. A análise de cenários permite avaliar o quanto os produtos/serviços serão robustos para se ter sucesso, o que torna o empreendimento mais confiável, pois diversos cenários foram analisados. A respeito do fluxo de caixa, Clemente detalha que:

[...] acompanha as entradas e saídas de recursos do caixa da empresa. O Fluxo de Caixa mostra o horizonte de curto e médio prazo da disponibilidade de dinheiro em caixa, emitido para o período desejado, e auxilia o empreendedor na tomada de decisões. (CLEMENTE, 2002, p. 95)

Para que seja projetado o fluxo de caixa a longo prazo, prevendo o fluxo para até cinco anos de operações da Re-Used, foi necessário utilizar uma taxa mínima de atratividade (TMA). Esta taxa de juros representa o mínimo que um investidor deve se propor a ganhar quando faz um investimento e está baseada na taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), a qual constitui uma taxa básica de juros que baliza o mercado brasileiro. Atualmente, a taxa Selic encontra-se em 11%. Destaca-se que, no caso da Re-Used, a TMA foi estabelecida em 10%. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014.)

O investimento inicial foi estimado em R\$213.654,00, pois se trata da saída do ano 0 (zero). No primeiro ano, os dados de receita, os custos fixos e variáveis baseiam-se nos itens desenvolvidos anteriormente. Nos anos que se seguem, utilizou-se a TMA (de 10%) como taxa de crescimento para projetar os resultados da Re-Used. Estas estimativas podem ser vistas nos quadros 12, 13 e 14.

6.5.1 Cenário Pessimista

Quadro 12: Estimativa do fluxo de caixa em um cenário pessimista

Fluxo de Caixa - Ano 1		Resumo - Fluxo de caixa	
(=)Receita	R\$ 1.170.893,63	Ano	R\$
(-)Custos variáveis	R\$ 650.496,46	0	-213.654
(=)Margem de contribuição	R\$ 520.397,17	1	62.105
(-)Custos fixos	R\$ 458.292,00	2	68.316
(=)Lucro	R\$ 62.105,17	3	75.147
VPL	68.643	4	82.662
TIR	21,07%	5	90.928
TMA	10%		

Fonte: Baseado em Clemente (2002, p. 95)

6.5.2 Cenário realista

Quadro 13: Estimativa do fluxo de caixa em um cenário realista

Fluxo de Caixa - Ano 1		Resumo - Fluxo de caixa	
(=)Receita	R\$ 1.672.705,19	Ano	R\$
(-)Custos variáveis	R\$ 929.280,66	0	-213.654
(=)Margem de contribuição	R\$ 743.424,53	1	285.133
(-)Custos fixos	R\$ 458.292,00	2	313.646
(=)Lucro	R\$ 285.132,53	3	345.010
VPL	1.082.403	4	379.511
TIR	140,80%	5	417.463
TMA	10%		

Fonte: Baseado em Clemente (2002, p. 96)

6.5.3 Cenário otimista

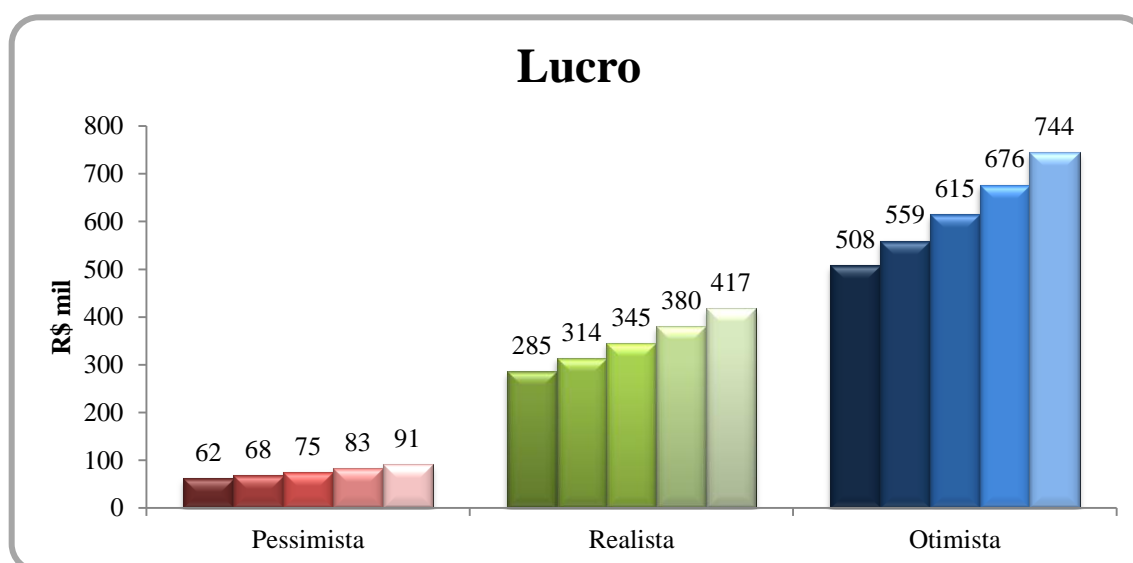
Quadro 14: Estimativa do fluxo de caixa em um cenário otimista

Fluxo de Caixa - Ano 1		Resumo - Fluxo de caixa	
(=)Receita	R\$ 2.174.516,74	Ano	R\$
(-)Custos variáveis	R\$ 1.208.064,86	0	-213.654
(=)Margem de contribuição	R\$ 966.451,89	1	508.160
(-)Custos fixos	R\$ 458.292,00	2	558.976
(=)Lucro	R\$ 508.159,89	3	614.873
VPL	2.096.164	4	676.361
TIR	247,08%	5	743.997
TMA	10%		

Fonte: Baseado em Clemente (2002, p. 97)

Comparativamente, a estatística abaixo apresenta o lucro da empresa em cada um dos cenários nos próximos cinco anos, conforme calculado, anteriormente, no fluxo de caixa. Destaca-se que, em todos os cenários, o empreendimento obterá lucro desde o seu primeiro ano de operação, dado que favorece a viabilidade do projeto que se propõe a reduzir o uso de recursos naturais.

Figura 5: Comparação entre as estimativas pessimista, realista e otimista



6.6 INDICADORES DE VIABILIDADE

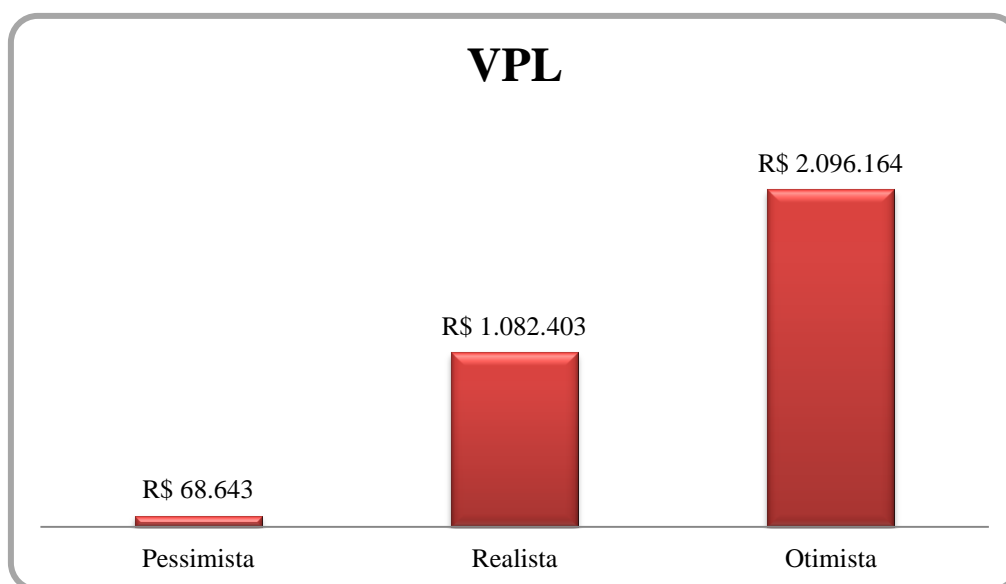
6.6.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Além do valor presente líquido, ou somente VPL, ser um indicador importante e utilizado para atribuir valor ao negócio, o mesmo também representa uma projeção de um resultado futuro, a ser obtida de forma antecipada, ou seja, no presente. Se o resultado desta projeção for positivo, pode-se dizer que o negócio proporciona um retorno acima das expectativas. Porém, se a projeção for negativa, significa que o resultado foi menor do que o esperado. De forma detalhada, Silva pondera que:

[...] O valor presente líquido (VPL) ou *net present value* (NPV) de um fluxo de caixa corresponde a trazer todos os fluxos futuros para o valor atual, descontando-se uma taxa de juros, que corresponde ao custo de capital, também chamada de custo de oportunidade ou taxa mínima de atratividade. Esta taxa representa o retorno que o investidor poderia obter em uma aplicação no mercado com risco comparável. (SILVA, 2010, p. 141)

Para a realização do cálculo do VPL, utilizou-se uma taxa de desconto de 10% considerando cada um dos três tipos de cenários. O VPL obtido no cenário pessimista foi de R\$ 68.643,00, enquanto que no realista foi de R\$ 1.082.403,00 e no otimista encontrou-se o valor de R\$ 2.096.164,00, conforme o gráfico comparativo apresentado na figura 6.

Figura 6: Comparação do VPL em cada cenário



Levando em consideração que o investimento inicial que este empreendimento demanda é de aproximadamente R\$ 213.654, nenhum dos três cenários inviabilizaria o

projeto. Até mesmo no cenário pessimista, o VPL continua sendo positivo, ainda que seja bem inferior se comparado ao valor dos demais.

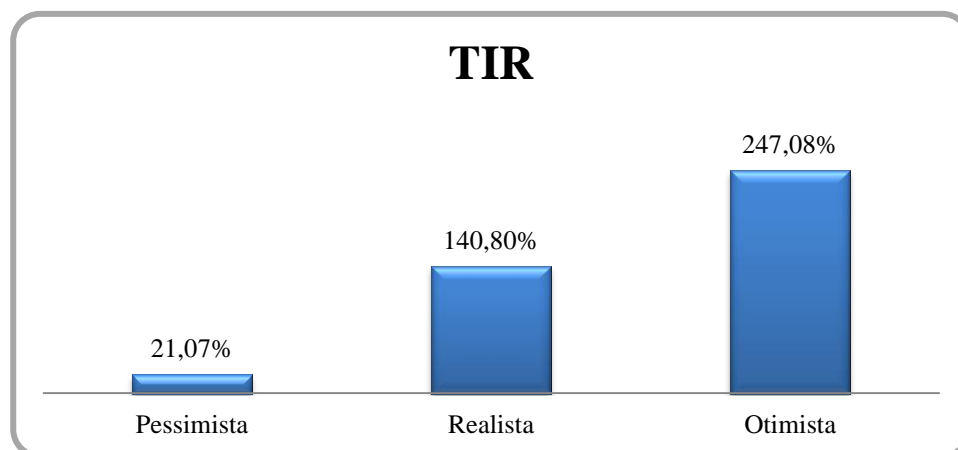
6.6.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno, ou apenas TIR, é o indicador mais frequentemente utilizado por empreendedores para orientar escolhas, como quais investimentos devem ser realizados. A TIR apresenta a taxa que equivale o VPL ao investimento inicial do projeto. Portanto, ela representa a taxa de retorno, usada para calcular o VPL, a qual fornece um resultado igual à zero. Como critério de decisão, deve-se considerar que: se a taxa de retorno encontrada for maior que a taxa de atratividade utilizada, o empreendedor deve aceitar o investimento; e se for menor, deve declinar. Assim, Silva explica que

[...] A taxa interna de retorno (TIR) ou *internal of return (IRR)* mede a rentabilidade do fluxo de caixa. O cálculo da TIR não é direto, uma vez que não existe fórmula específica. Na verdade, a TIR é a taxa de juros que iguala o VPL de um fluxo de caixa a zero. (SILVA, 2010, p. 141)

Comparativamente, com uma taxa de atratividade de 10%, que corresponde à TMA, apresentada anteriormente no tópico intitulado Fluxo de Caixa, os cálculos da taxa interna de retorno resultaram o seguinte: no cenário pessimista a TIR é de 21,07%; enquanto que no realista é de 140,80%; e no otimista resultou uma taxa de 247,08%. Comparativamente, conforme é possível observar na figura 7 com a taxa de atratividade estabelecida em 10%, nenhum dos cenários apresentou uma taxa inferior. Este resultado revela a viabilidade do empreendimento em qualquer um dos cenários.

Figura 7: Comparação da TIR em cada cenário



6.6.3 Índice de Rentabilidade

Em todos os cenários a empresa possui um índice de rentabilidade (IR) superior a 1 (um), o que também revela a viabilidade do empreendimento conforme demonstrado nos quadros 15, 16 e 17. Este índice demonstra que as entradas de caixa são maiores que as saídas, conforme detalha Silva quando diz que:

O índice de Rentabilidade (IR) ou índice de Lucratividade (IL) é definido pelo quociente entre valor presente dos fluxos de caixa positivos (entradas de caixa) e valor presente dos fluxos de caixa negativos (saídas de caixa). Se o IR for maior do que 1, significa que o valor presente dos fluxos positivos é maior que o valor presente dos fluxos negativos, o que leva a um VPL positivo. Se o IR for menor do que 1, o VPL é negativo. (SILVA, 2010, p. 142)

6.6.3.1 Cenário Pessimista

Quadro 15: Investimento, VPL e IR no cenário pessimista

INVESTIMENTO	R\$ 213.654,00
VPL	R\$ 68.643,00
IR	1,32

6.6.3.2 Cenário Realista

Quadro 16: Investimento, VPL e IR no cenário realista

INVESTIMENTO	R\$ 213.654,00
VPL	R\$ 1.082.403,00
IR	6,07

6.6.3.3 Cenário Otimista

Quadro 17: Investimento, VPL e IR no cenário otimista

INVESTIMENTO	R\$ 213.654,00
VPL	R\$ 2.096.164,00
IR	10,81

6.6.3.4 Payback

O *payback* deve levar em consideração o desempenho da empresa, visto que sua projeção analisa o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado atinge o valor inicialmente investido. No caso da Re-used, o *payback* seria de quatro anos para o cenário pessimista, enquanto que nos cenários realista e otimista seria de um ano. A respeito deste conceito, o Sebrae considera que

Representa o tempo que a empresa levará para recuperar tudo o que foi investido nela e pode ser calculado da seguinte forma: $\text{Prazo de ROI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$.

[...] Se o lucro líquido utilizado for mensal o resultado será o número de meses necessários para recuperar o investimento, se for anual resultará no número de anos necessários para essa recuperação do mesmo modo para qualquer outra divisão de período a ser utilizada. (SEBRAE. 2007, p. 57)

De acordo com os dados de fluxo de caixa, obtém-se os resultados de fluxo de caixa acumulado para cada cenário, conforme apresentados nos quadros 18, 19 e 20.

Quadro 18: Fluxo de caixa acumulado no cenário pessimista

Ano	\$	Acumulado
0	-213.654	-213.654
1	62.105	-151.548
2	68.316	-83.233
3	75.147	-8.085
4	82.662	74.576
5	90.928	165.505

Quadro 19: Fluxo de caixa acumulado no cenário realista

Ano	\$	Acumulado
0	-213.654	-213.654
1	285.133	71.479
2	313.646	385.125
3	345.010	730.135
4	379.511	1.109.646
5	417.463	1.527.109

Quadro 20: Fluxo de caixa acumulado no cenário otimista

Ano	\$	Acumulado
0	-213.654	-213.654
1	508.160	294.506
2	558.976	853.482
3	614.873	1.468.356
4	676.361	2.144.716
5	743.997	2.888.713

Através dos cálculos e análises anteriores, levando em conta os cenários pessimistas, realistas e otimistas, pode-se concluir que o empreendimento proposto neste projeto é viável e proporcionará lucros. Tal comprovação é de suma importância para validar a Re-Used como um eficiente negócio voltado para questões ambientais e financeiramente atrativo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises desenvolvidas neste projeto experimental, pode-se concluir que o consumo deve ser realizado de forma consciente. Da mesma forma, os modelos produtivos devem estar adequados às propostas sustentáveis, como pode ser observado na gestão de logística reversa. Diante desta importante conclusão, a criação da Re-Used propõe servir como apoio aos processos de produção que buscam reduzir os desperdícios, operando como intermediadora entre interessados em vender e comprar as rebarbas industriais. Este projeto, leva em consideração a viabilidade da aplicação da sustentabilidade em diversos modelos econômicos, a ser concretizada por meio de práticas ambientalmente corretas e socialmente justas.

Com base nas variadas ponderações sobre desenvolvimento sustentável desenvolvida por diversos especialistas, pode-se afirmar que ainda não há um consenso a respeito de um modelo padrão para este conceito. Assim, é possível observar que muitas práticas controversas têm promovido intensos debates sobre o assunto. Um grupo de indivíduos prefere defender a ideia de que a responsabilidade de se promover o desenvolvimento sustentável é unicamente das empresas, enquanto outro grupo de pessoas preferem atribuir esta responsabilidade aos consumidores e também ao poder público, acusando este último de ser omissor acerca do assunto.

Entre os empresários, há os que encerram o compromisso social de suas corporações unicamente no cumprimento do seu papel de produtora de bens e serviços. De acordo com esta perspectiva, a geração de empregos, o pagamento de impostos e o respeito às leis ambientais e trabalhistas bastariam para se dizer que as empresas operam com responsabilidade social. Argumentos como estes são comuns entre empresários que não são engajados nas causas ambientais. Entretanto, nota-se que as responsabilidades social e ambiental ultrapassam estes atos rotineiros, sendo necessário ir além das operações cotidianas. Por isso, a intervenção do poder público, mediante a criação de políticas sustentáveis, pode conduzir as empresas a uma responsabilidade social e ambiental mais ampla. O artigo 170 da Constituição Federal Brasileira (1988), por exemplo, atribui estas responsabilidades às atividades econômicas. Entretanto, a abordagem se dá de maneira sucinta e não ocorre ampla fiscalização a esse respeito, de modo que o Estado falha por não fiscalizar o cumprimento deste artigo constitucional.

O desenvolvimento deste projeto leva a crer que é possível reduzir a pobreza e preservar o meio ambiente no próprio modelo econômico capitalista. Entretanto, os processos de produção devem ser reorientados e adequados às práticas sustentáveis, a fim de garantir que gerações futuras tenham o mesmo acesso aos atuais recursos naturais. Com os processos de produção vigentes, esta garantia pode estar comprometida. Espera-se que as iniciativas partam de todos os agentes da sociedade, independente de ações de fiscalização feitas pelo governo, afinal, a pauta é o meio ambiente em que todos vivem. Além das mudanças nos modelos produtivos, esta pesquisa revelou que é recomendável que se mude também o padrão de consumo da sociedade atual, pois, assim como teóricos avaliam, o deslocamento do conceito de cidadania para o de consumo dificulta a conscientização a respeito da importância do consumo sustentável.

O crescimento econômico, que esteja baseado na racionalidade financeira e na lucratividade a qualquer custo, coloca o modelo político e cívico abaixo dos interesses econômicos. Diante deste fenômeno, torna-se perceptível o fato de que os cidadãos tenham se limitado, exclusivamente, ao papel de consumidores. Os processos de compra que os indivíduos executam, tem se voltado unicamente para as suas próprias vontades, não havendo maiores preocupações com as consequências que as suas escolhas podem gerar no meio em que vivem. De forma geral, não se tem levado em consideração, a ameaça à integridade do meio ambiente e até mesmo à vida humana que o consumo pode provocar. Afinal, conforme observado nas pesquisas teóricas deste projeto experimental, trata-se de um processo em que qualquer coisa pode se transformar em mercadoria, desde serviços, tempo, natureza, relações sociais e até mesmo os corpos humanos.

De forma a complementar a constatação acima, pode-se depreender por meio desta pesquisa, que ocorreu a “vitória” do consumo, o qual tem um fim em si mesmo e que gerou retrocessos sociais, políticos e ambientais. O cidadão se limitou a cumprir primordialmente o papel de consumidor, pois as suas ações passaram a se concentrar no âmbito privado, individual, e do consumo. A noção de cidadania foi apropriada pelo ideal liberal. Assim, o cidadão passou a ser considerado apenas aquele indivíduo que é economicamente ativo e está inserido no mercado consumidor. Em oposição a esta compreensão, nota-se a existência de um grupo de consumidores que estão preocupados com o risco iminente de esgotamento dos recursos naturais e com a presença do caráter

sustentável em modelos produtivos. Esse grupo de indivíduos busca informações a respeito do processo de produção dos produtos que consome e procura conhecer o nível de engajamento das marcas às questões sociais e ambientais.

O marketing corporativo e a publicidade apropriaram-se do discurso ambiental ao adotar termos relacionados ao meio ambiente, como ‘sustentável’ e ‘consumo verde’ em suas campanhas publicitárias. Algumas empresas foram além da utilização destes conceitos e aderiram à logística reversa em seus processos de produção. Mas a presença da logística reversa nos processos produtivos brasileiros ainda é pequena se comparada às outras nações. Pode-se dizer que um dos motivos para essa presença ainda ser inexpressiva é o alto custo inicial para a implantação deste modelo de gestão da logística. Entretanto inúmeros fatores têm impulsionado a adoção das empresas a esta prática, os quais estão associados aos benefícios econômicos obtidos em longo prazo e até mesmo uma diferenciação estratégica proveniente de um novo valor agregado à marca, que é a sustentabilidade. Outros argumentos valiosos também reiteram a importância da logística reversa, como: sensibilidade ecológica, redução final de custos de produção e adequação às políticas governamentais. De modo geral, pode-se observar que há na sociedade uma expectativa por um futuro otimista, o qual será alcançado por meio de modelos de produção e consumo sustentáveis. Com isso, o modelo produtivo adepto à logística reversa ganha destaque como uma gestão que, em breve, será algo frequente nas empresas. Esta postura é social e ambientalmente desejável.

Diante deste cenário, em que os consumidores aderem às marcas sustentáveis, as empresas passaram a focar na redução de custos de produção, alinhando-se à Política Nacional de Resíduos Sólidos e associando-se às questões ambientais. Assim, este projeto experimental abrange o plano de negócios da empresa Re-Used, a qual se propõe a intermediar a compra e a venda de rebarbas de produção entre indústrias interessadas. O contexto de mudanças na compreensão a respeito da responsabilidade ambiental é favorável e motivou a elaboração deste projeto prático, bem como a criação do plano de negócio apresentado. Em todos os cenários pesquisados, o empreendimento projetado apresenta lucros financeiros estimados e, indubitavelmente, favorece a preservação do meio ambiente e da sociedade. Diversas análises de viabilidade foram desenvolvidas, como: valor líquido presente, taxa interna de retorno, índice de rentabilidade e *payback*. Em cada um dos cenários previstos, a saber: pessimista, realista e otimista, obteve-se resultados promissores.

Finalmente, entende-se que o desenvolvimento sustentável é um desafio global, o qual exige muitas mudanças profundas e estratégicas para que seja alcançado. Faz-se necessário aliar o desejo dos consumidores por produtos ambientalmente responsáveis aos interesses das empresas, as quais buscam redução de rebarbas de produção, que é o objetivo específico da empresa Re-Used. Portanto, ao intermediar a venda de coprodutos e incentivar a prática da logística reversa, a empresa projetada colaborará com a redução dos impactos ambientais, os quais provêm de produção e consumo desenfreados. Assim, será possível gerar enormes benefícios tanto para a vida da geração atual quanto para as futuras.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BANCO Central do Brasil. Taxas SELIC. **BANCO CENTRAL**. 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICTAXA>>. Acesso em: março de 2014.

BARBIERI, Jose Carlos; DIAS, M. Logística Reversa como Instrumento de Programas de Produção e Consumo Sustentáveis. **Tecnologística**, São Paulo/SP, v. 7, n.77, p. 58-69, 2002.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BRASÃO, Cristina. Plano de negócios 4 – Plano operacional. **Blog Pequenas Empresas Grandes Negócios**. 2010. Disponível em: <<http://blogpegg.wordpress.com/category/gestao-de-pessoas/page/3/>>. Acesso em: 02 de março de 2014.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei Nº 121/2003, de 19 de fevereiro de 2003. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, seus princípios, objetivos e instrumentos, e estabelece diretrizes e normas de ordem pública e interesse social para o gerenciamento dos diferentes tipos de resíduos sólidos. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm>. Acesso em: 15 de março de 2014.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

CANEPA, E. M. A problemática ambiental e a função do Estado numa economia mista moderna. **Revista Ensaios FEE**. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser: Porto Alegre, RS-Brasil, ano 11, no 2, 1991. p. 251-279.

CAPRA, Fritjof. **Rumo à Ecologia Profunda**. São Paulo: Editora Cultrix, 2001.

CARVALHO, I. C. de M. Uma história social das relações com a natureza (Cap. V). In: **Educação Ambiental: a formação do sujeito ecológico**. São Paulo: Cortez Editora, 2004, p. 91-106.

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do Negócio como transformar ideias em realizações**. São Paulo: SEBRAE, 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DA COSTA, Francisco; OLIVEIRA, Leonel. **Produção e Consumo Sustentável: um estudo de caso**. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2009.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 1997.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**. 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

EDEN, S. E. Individual environmental responsibility and its role in public environmentalism. *Environment and planning*. Vol. 25. Londres: Sage, 1993 .

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1982.

FAUCHEUX, Sylvie. NOËL, Jean- François. **Economia dos recursos naturais e do meio ambiente**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995

FIGUEIREDO NETO, C. As Três Gerações do Slogan. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 29. 2006, Brasília. Anais... São Paulo: Intercom, 2006.

G1. Produção da indústria brasileira sobe 0,7% em setembro, diz IBGE. **G1**. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/11/producao-da-industrial-brasileira-sobe-07-em-setembro-diz-ibge.html>>. Acesso em: 15 de março de 2014.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2002.

GONSALVES, M.I.E. **Marketing Nutricional**. Editora Epistême, 1996.

GUIMARÃES, R. P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. In: BEKER, B. K.; MIRANDA, M. (Org.). **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

HAWKEN, Paul. **Capitalismo natural. Criando a próxima revolução industrial**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

HOLLIDAY, Charles *et al.* **Cumprindo o prometido: casos de sucesso do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

IASBECK, L. C. **A arte dos slogans: as técnicas de construção das frases de efeito no texto publicitário**. São Paulo: Editora Annablume, 2002.

IBGE. Mapa das micro e pequenas empresas. **IBGE**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 12 de março de 2014.

IBRE-FGV. Atividade econômica do país sobe 0,9% em fevereiro, diz Serasa. **IBRE-FGV**. 2014. Disponível em: <<http://www.agecefpr.org.br/economia.asp>>. Acesso em: 12 de abril de 2014.

INSTITUTO Aço Brasil. Gerdau fatura R\$ 71 milhões com venda de 'restos' da produção. **Instituto Aço Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/mpresas/2013-03-08/gerdau-fatura-r-71-milhoes-com-venda-de-restos-da-producao.html>> . Acesso em: 23 de março de 2014.

IRVING, Marta; TAVARES, Fred. “Sustentabilidade líquida”: ressignificação as relações entre Natureza, Capital e Consumo em tempos de fluidez. Espaço Acadêmico. 2013. No 151. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/22190/12115>. Acesso em: 10 de março de 2014.

KARKOTLI, Gilson. **Marketing para iniciantes**. Curitiba: Editora Camões, 2008.

Kotler _____. **Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

Kotler _____. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12^a ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing**: Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

LACERDA, Leonardo. Logística reversa. **Revista Tecnológica**, VI. 74, n. 46-50, jan. 2002. Disponível em: <http://www.tecnologica.com.br/tipo_revista/cabotagem-muita-burocracia-e-pouca-estrutura-atrapalham-desenvolvimento-do-modal/>. Acesso em: 5 de março de 2014.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; ELLRAM, L.M. **Fundamentals of Logistics Management**. Columbus: Editora McGraw-Hill, 1998.

LAYRARGUES, Phillippe. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito. Proposta. N° 71. São Paulo, 2012.

LEITE, Paulo R. **Canais de distribuição reversos**. 8^a parte. *Tecnológica*, Ano VI, n. 61, Rio de Janeiro, 2000.

LIMA, Adeli; ANTUNES, E.; ALMEIDA, E.; PINHEIRO, J.; SENNA, M.; COELHO, W. **Plano de Negócio: A importância das informações contábeis na elaboração de um plano de negócio**. 2007. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/pi/pi_cba_2_2007/contabeis/a_importancia_das_informacoes_contabeis_na_elaboracao_de_um_plano_de_negocio.pdf>. Acesso em: 8 de março de 2014.

LOURENÇO, Amilton. Empresas gastam mais de 7% do faturamento com transporte. **Jornal Cruzeiro Do Sul**. 2012. Disponível em: <http://www.cruzeirodosul.inf.br/materia/428841/empresas-gastam-mais-de-7-do-faturamento-com-transporte>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

Maimon _____. (Orgs.). **As ciências sociais e a questão ambiental: rumo à interdisciplinaridade**. Belém: APED, 1993.

MAIMON, Dalia. **A economia e a problemática ambiental**. Belém: APED, 1993.

MORAES, Rinaldo; MARTINS, Márcio; BARRADAS, Sarah. **A importância da Prática da Logística Reversa como Ferramenta de Responsabilidade Socioambiental no Setor de Bebidas**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. São Paulo, 2011.

MUELLER, Charles C. Avaliação de duas correntes da economia ambiental: a escola neoclássica e a economia da sobrevivência. **Revista de Economia Política**. V. 18, nº 2 (70), abril-junho 1998. p. 66-89.

NAUMANN, M. O papel da economia na resolução dos problemas ambientais. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE QUALIDADE AMBIENTAL**, 2., 1998, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: [s.n.], 1998. v. 2. p. 69-74 .

NAUMANN, M. O papel da economia na resolução dos problemas ambientais. Opinião: Revista do Centro de Ciências Econômicas, Jurídicas e Sociais. Universidade Luterana do Brasil. n. 1, 1998.

NETO, Celso Figueiredo. **As Três Gerações do Slogan**. São Paulo, 2006.

PELBART, Peter Pál. **Vida capital. Ensaio de biopolítica**. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.

PEREIRA, HEITOR; SANTOS, SILVIO APARECIDO DOS. (Orgs) **Criando seu Próprio Negócio**. Brasília: SEBRAE/USP, 1995

PORTILHO, Fátima. Consumo verde, Consumo Sustentável e a Ambientalização dos consumidores. 2º Encontro de ANPPAS. São Paulo, 2004.

RODRIGUES, Débora; RODRIGUES, G.; LEAL, J.; PIZZOLATO, N.. **Logística Reversa – Conceitos e Componentes do Sistema**. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.

ROSA, Lindzai. **Pode o capitalismo conduzir-nos ao Desenvolvimento Sustentável? Algumas considerações sobre a Responsabilidade Social Corporativa no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

SANTAELLA, Lúcia. **Matrizes da linguagem e pensamento: sonora, visual e verbal**. 3ª ed. São Paulo; Editora Iluminuras, 2005.

SCHULTE, Neide. **Consumo consciente**. Rio de Janeiro: In: Revista Moda Palavra, 2002.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Plano de Negócios**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/ramos-de-atividade/integra_ideia>. Acesso em: fevereiro de 2013.

SERAFY, S. Green accounting and economic policy. **Ecological Economics**, n. 21, 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Matemática Financeira Aplicada**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SILVA, Maria Amélia Rodrigues da & DRUMMOND, José Augusto. **Certificações socioambientais: desenvolvimento sustentável e competitividade da indústria mineira na Amazônia**. Cadernos EBAPE.BR. FGV, edição temática, 2005.